
BACHELORARBEIT

Frau
Linda Köhler

**Business Intelligence Systeme
als Planungsinstrument im
Beyond Budgeting Modell**

Mittweida, 2015

BACHELORARBEIT

Business Intelligence Systeme als Planungsinstrument im Beyond Budgeting Modell

Autor:

Frau

Linda Köhler

Studiengang:

Betriebswirtschaftslehre

Seminargruppe:

BW11w3-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

Zweitprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt

Einreichung:

Mittweida, 28.09.2015

Bibliografische Beschreibung:

Köhler, Linda:

Business Intelligence Systeme als Planungsinstrument im Beyond Budgeting Modell. - 2015. - 2, 55,S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften,
Bachelorarbeit, 2015

Referat:

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit einem Alternativmodell zur klassischen Budgetierung – dem Beyond Budgeting Modell. Es wird beschrieben, wie ein Wandel von klassischen Budgetierungsverfahren hin zu einem Steuerungsmodell, welches ganz ohne Budgets auskommt, vonstattengehen kann. Besondere Berücksichtigung finden der Aufbau und die ganzheitliche Nutzung von Business Intelligence Systemen im neuen Steuerungsmodell. Erst durch die vollständige Integration dieser kann die Konzentration aller Akteure einer Organisation auf das Vorausschauen, statt des Planens, gerichtet werden.

Inhalt

Inhalt	I
Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	2
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Methodisches Vorgehen.....	2
2 Grundlagen	3
2.1 Business Intelligence Systeme	3
2.1.1 Definition nach Luhn	3
2.1.2 Definition nach Gartner Inc.	4
2.1.3 Zusammenführung der Definitionen	5
2.2 Die betriebliche Planung.....	6
2.2.1 Die Funktionen der Planung.....	7
2.2.2 Die Planungshorizonte.....	8
2.2.3 Planungsinstrumente	9
2.3 Die klassische Budgetierung	9
2.3.1 Das Budget.....	9
2.3.2 Die Budgetierung	10
2.3.3 Die Budgetplanung	11
3 Status quo: Business Intelligence Systeme als Planungshilfe im Wandel der Budgetierung	12
3.1 Standpunkt Business Intelligence Systeme	12
3.1.1 Der Aufbau von Business Intelligence Systemen	13
3.1.2 Die Datenabfrage mittels Query	16
3.1.3 Reporting Front-Ends.....	18
3.2 Die rollende Planung	19
3.2.1 Definition der rollenden Planung	19
3.2.2 Umsetzung im Business Intelligence System	21
3.2.3 Defizite der rollenden Planung im klassischen Steuerungsmodell.....	24

3.3	Jenseits der Budgetierung – Beyond Budgeting	24
3.3.1	Die Defizite einer budget-basierten Unternehmenssteuerung	24
3.3.2	Grundsätze des Beyond Budgeting Modells	26
3.3.3	Beyond Budgeting? Oder lieber nicht?.....	29
4	Aussicht: Business Intelligence Systeme als Planungsinstrument im Beyond Budgeting Modell	30
4.1	Umgestaltung des Steuerungsmodells	30
4.1.1	Die Führung der Organisation.....	32
4.1.2	Strategische Steuerung mittels Balanced Scorecard.....	33
4.1.3	Management mit Zielen	36
4.1.4	Leistungsbewertung und Vergütung.....	39
4.1.5	Management der Gemeinkosten.....	41
4.2	Vorausschauen statt Planen.....	43
4.2.1	Rollende Forecasts.....	43
4.2.2	Ersteller der rollenden Forecasts	44
4.3	Die Rolle der Business Intelligence im neuen Steuerungsmodell	46
4.3.1	Aufbau und Eigenschaften von Informationssystemen im Beyond Budgeting Modell	47
4.3.2	Data Mining	49
4.3.3	Management Dialoge.....	53
5	Zusammenfassung.....	54
5.1	Ergebnisse	54
5.2	Maßnahmen	55
5.3	Konsequenzen	55
	Literatur.....	56
	Selbstständigkeitserklärung	59

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Aufbau von Business Intelligence Systemen.....	15
Abbildung 2: Der Query Designer.....	17
Abbildung 3: Die rollende Vorschau	20
Abbildung 4: Der Prozess der rollenden Planung	21
Abbildung 5: Planungsmaske im Business Intelligence System	22
Abbildung 6: Fixierter Leistungsvertrag vs. Relativer Leistungsvertrag	28
Abbildung 7: Die 12 Prinzipien der Steuerung im Beyond Budgeting Modell	31
Abbildung 8: Die ganzheitliche Umstellung auf ein Steuerungsmodell ohne Budgets	32
Abbildung 9: Organisationsübergreifende BSC	35
Abbildung 10: Fixierte Ziele vs. Relative Ziele	37
Abbildung 11: Ein Bewertungsschema ohne Budgets	40
Abbildung 12: Kostenrechnungen im Vergleich	42
Abbildung 13: Rollende Forecasts.....	45
Abbildung 14: Das CRISP-DM Modell.....	50
Abbildung 15: Entscheidungsbaumverfahren zur Bonitätsprüfung.....	52

Abkürzungsverzeichnis

ABC	Activity Based Costing
ABC/M	Activity Based Costing and Management
BBRT	Beyond Budgeting Round Table
BEx	Business Explorer
BI	Business Intelligence
BPM	Business Process Management
BSC	Balanced Scorecard
CRISP-DM	Cross Industry Standard Process for Data Mining
CRM	Customer Relationship Management
DSS	Decision Support System
ERP	Enterprise Ressource Planning
ETL	Extrahieren, Transformieren, Laden
EVA	Earned Value Added
IT	Informationstechnik
KNN	Künstliche Neuronale Netze
MIS	Management Information System
ODS	Operational Data Store
PSA	Persistent Staging Area
SMART	Spezifisch, Messbar, Anspruchsvoll, Relativ und Terminiert

1 Einleitung

Wo ist denn nur dieser Schlüssel zum Erfolg über den alle sprechen?

Alle Bemühungen von Unternehmen drehen sich um dieses Thema – Erfolg. In einer sich ständig verändernden Welt ist es allerdings schwer mit einem Unternehmen erfolgreich zu sein. Niemals zuvor haben sich Dinge so häufig und erbarmungslos verändert. Ohne eine extrem schnelle und vor allem zuverlässige Kommunikation ist eine Anpassung daran kaum möglich. Hinkt man der Zeit hinterher – gibt es schon wieder etwas Neues zu beachten. Verliert man einmal den Faden, ist es fast unmöglich den Anschluss wieder zu finden.

Eine schier unübersehbar gewordene Vielfalt und Vielzahl an Daten werden heutzutage im Sekundentakt verbreitet und können unmittelbar genutzt werden. Aus dieser Datenexplosion gilt es, handlungsgerichtetes Wissen zu transformieren und den verantwortlichen Personen zur Verfügung zu stellen, damit diese das Unternehmen zielorientiert steuern können. Es liegt nahe, dass dies per Menschenhand nicht möglich ist – zumindest nicht in einer Zeitspanne von Sekunden. Diese Probleme können nur Automationen lösen. Die Zukunft liegt in Business Intelligence Systemen, welche nicht nur das komplette Reporting im Allgemeinen vereinfachen, sondern außerdem helfen, das Unternehmen und seine Umwelt überhaupt verstehen zu können. Die Zeiten von seitenweisen unübersichtlichen Tabellen voller Informationen sind passé. Cockpitcharts – einfache Übersichten, welche die notwendigen Zusammenhänge mit den wichtigsten Informationen auf einen Blick darstellen sind die Zukunft. Schnelles, zeitnahes Reporting ist möglich! Und dazu bedarf es mit einem vollständig integrierten unternehmensspezifischen Business Intelligence System auch nur wenige Klicks.

Doch die Nutzung von Business Intelligence Systemen allein reicht nicht aus, um sich als Unternehmen besser anzupassen, in die Zukunft zu schauen und verlässliche Prognosen erstellen zu können. Alle bestehenden Methoden und Prozesse müssen in Frage gestellt, verändert, verbessert oder durch neue Ansätze ausgetauscht werden, um einen ganzheitlichen Paradigmenwechsel herbeiführen zu können. Dies gilt vor allem für „bewährte“ Planungsprozesse, wie die des klassischen Budgetierungsverfahrens. Diese aufwendigen und starren Prozesse umfassen meistens mehrere Monate des Controller-Arbeitslebens. Sie zwingen ihn in niemals enden wollende Meetings, die von Anspannung und Angst geprägt sind und monatelange Arbeit in Frage stellen. Dennoch besteht die

Budgetierung seit Jahren in der Praxis und wurde bis heute nicht vollständig abgelöst. Der Beyond Budgeting Ansatz könnte eine Revolution sein, welche bisherige Planungs- und Budgetierungsprozesse als Handlungsalternative ablöst und einen völlig neuen Managementansatz voraussetzt, in der der Einsatz von Business Intelligence sein volles Potenzial entfalten kann.

1.1 Problemstellung

Business Intelligence Systeme werden durch die in klassischen Steuerungssystemen eingesetzten Budgets in ihrer Funktion als Instrument für Planung, Reporting, Forecast und Analyse ausgebremst.

1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es darzustellen, dass das wahre Potenzial von Business Intelligence Systemen nur bei einer ganzheitlichen Änderung des Steuerungsmodells fernab von Budgets und durch Vorausschauen statt Planen möglich ist.

1.3 Methodisches Vorgehen

Zu Beginn der Arbeit wird die Kenntnisbasis geschaffen, in dem die grundlegenden Begriffe Business Intelligence Systeme, Budgetierung und der klassische Planungsbegriff definiert werden. Anschließend werden die derzeitige Situation und deren Defizite beschrieben und unter kritischen Gesichtspunkten betrachtet. Der Hauptteil besteht aus dem Wandel des Steuerungsmodells mit der Einführung des Beyond Budgeting Modells. Darin wird aufgezeigt, wie das Steuerungsmodell mit seinen neun Gestaltungsfeldern funktioniert, woraus sich der Planungsbegriff neu definiert. Die Business Intelligence als Schlüsselrolle dieser Veränderungen nimmt den letzten Abschnitt des Hauptteils ein, indem auch auf die Verfahren des Data Mining eingegangen wird. Der Hauptteil orientiert sich größtenteils an der Literatur von Niels Pfläging, welcher als Repräsentant des BBRT in Südamerika, Direktor der *MetaManagement Group* und internationaler Berater schon zahlreichen internationalen Unternehmen mit robusten Änderungsinitiativen zum Erfolg verhelfen konnte. In seinen Büchern beschreibt er detaillierte Änderungsvorschläge fernab der Budgetierung, die in dieser Arbeit aufgefasst und beschrieben werden. Zum Schluss werden die gewonnenen Kenntnisse zusammengefasst und kritisch betrachtet.

2 Grundlagen

Dieser Abschnitt befasst die Grundlagendefinition, um die Basis für den weiteren Verlauf der Arbeit zu schaffen. Dabei werden die drei Hauptbegriffe Business Intelligence, der Planungsbegriff und die klassische Budgetierung definiert.

2.1 Business Intelligence Systeme

Die Geschichte elektronischer Datenverarbeitung zur Managementunterstützung begann bereits um 1960. Dabei wurden aus Datenbanken diejenigen Informationen herausgefiltert, welche Führungsinformationen generieren konnten. Diese Managementinformationssysteme, kurz MIS genannt, sollten den unternehmerischen Entscheidungsprozess verkürzen, was allerdings nur bedingt gelang. MIS konnten zwar automatische Berichte und ad-hoc-Abfragen erstellen, allerdings konnte, durch die damals begrenzten technischen Mittel, keine Interaktivität geschaffen werden, um gesteckte Ziele zu erfüllen. Später, Ende der 70er Jahre, versuchte man mit Decision Support Systems (DSS) die Schwachpunkte der MIS zu lösen und ein Instrument zur Unterstützung der Planung und Entscheidungsfindung zu erstellen. Jedoch traten viele Mängel in der Anwendung dieses Instrumentes auf, welches viele Projekte zum Scheitern brachte. Erst Anfang der 90er Jahre gelang es Systeme zu entwickeln, in denen Daten zur anschließenden Analyse aufbereitet werden konnten.¹

2.1.1 Definition nach Luhn

Trotz dieser langen Historie IT-basierter Managementunterstützung liegt noch keine einheitliche Begriffsbildung des Business Intelligence Gedanken vor. Weber, Grothe und Schäffer erklären dies damit, dass das Feld der Business Intelligence Systeme noch zu neu sei.² Dabei hatte Hans Peter Luhn bereits im Oktober 1958 im IBM Journal einen sechs

¹ Vgl. Raaz (2010) PST Software & Consulting GmbH
http://www.pst.de/fileadmin/user_upload/_de/pdf/Whitepaper_BI_Historie.pdf verwendet am 04.06.2015 um 12:53

² Vgl. Weber/Grothe/Schäffer (2012) Seite 20.

Seiten umfassenden Artikel mit der Überschrift „A Business Intelligence System“ veröffentlicht, wobei er Business Intelligence als ein automatisches System beschreibt, welches entwickelt wurde, um Informationen in mehrere Teile in industriellen, wissenschaftlichen und staatlichen Organisationen zu verbreiten. Er beschreibt, dass es dazu Datenverarbeitungsmaschinen nutzt, welche die Dokumentendaten selbst abstrahieren und verschlüsseln, um Interessenprofile für jede der „Aktionspunkte“ in einer Organisation erstellen zu können. Sowohl eingehende als auch selbst erstellte Dokumente werden automatisch abstrahiert, durch Wortmuster gekennzeichnet und automatisch an die entsprechenden Aktionspunkte gesendet.

Im Vordergrund seiner Definition steht die Flexibilität des Systems, bekanntes Wissen zu identifizieren, herauszufinden, wer diese Informationen benötigt und es effizient, entweder in abstrakter Form oder als komplettes Dokument, dahin zu verteilen. Dabei soll das Programm ganz ohne menschliche Hilfe Daten auswerten können, um wichtige Informationen bereitzustellen.

Hans Peter Luhn schreibt allerdings aus einer sehr allgemeinen Sicht auf das Thema. Beispielsweise definiert er den Begriff Business als eine Sammlung von Aktivitäten für „irgendeinen“ Zweck - sei es Naturwissenschaft, Recht, Regierung, Verteidigung oder anderes. Auch den Begriff Intelligence beschreibt er allgemein als die Fähigkeit, Wechselbeziehungen von vorgelegten Fakten so zu verstehen, dass in die Richtung des gewünschten Zieles gesteuert werden kann.³

2.1.2 Definition nach Gartner Inc.

Die derzeit am häufigsten verwendete Definition ist die des Unternehmens Gartner Inc. Das weltweit führende IT-Beratungs- und Marktforschungsunternehmen aus den Vereinigten Staaten definiert Business Intelligence folgendermaßen:

„Business intelligence (BI) is an umbrella term that includes the applications, infrastructure and tools, and best practices that enable access to and analysis of information to improve and optimize decisions and performance”.⁴

³ Vgl. Luhn (1958) IBM Journal, <http://altaplana.com/ibmrd0204H.pdf> verwendet am 05.06.2015 um 17:36.

⁴ <http://www.gartner.com/it-glossary/business-intelligence-bi> verwendet am 05.06.2015 um 17:08.

Gartner schreibt, Business Intelligence ist ein Oberbegriff für Anwendungen, Infrastruktur und Werkzeuge, die beste Methode für den Zugang zur Informationsanalyse, um die Entscheidungsfindung und Unternehmensleistung zu optimieren und zu verbessern. Des Weiteren werden die BI Plattformen in der Gartner Glossary als Hilfsmittel definiert, die den Nutzer befähigen selbst Anwendungen zu entwickeln, um den Unternehmen zu helfen, deren Business überhaupt lernen und verstehen zu können. Dabei ist der Fokus heutzutage auf die Lieferung von Informationen gerichtet, um neue Erkenntnisse entdecken und integrieren zu können.⁵

Aus beiden Definitionsbeispielen wird ersichtlich, dass sich die Definition im ständigen Wandel befindet. Das ist auch der Grund, weshalb so viele verschiedene Definitionen im Umlauf sind. Außerdem ist die Fokussierung auf die BI als Software für ein Unternehmen nicht zielführend. Gartner versucht diese Lücke durch das Business Process Management zu schließen.

“Business process management (BPM) is the discipline of managing processes (rather than tasks) as the means for improving business performance outcomes and operational agility. Processes span organizational boundaries, linking together people, information flows, systems and other assets to create and deliver value to customers and constituents.”⁶

Er beschreibt, dass die Erkenntnisse aus der BI auf die operativen Prozesse zurück zu führen sind. Das heißt, BPM muss ein Bestandteil des BI sein, denn die Steuerung des Unternehmens darf niemals von der Steuerung einzelner kleiner Prozesse im Unternehmen getrennt werden.

2.1.3 Zusammenführung der Definitionen

Ganzheitlich betrachtet ist die BI die Intelligenz eines Bereitstellungsprozesses von Informationen, welcher zur verbesserten Steuerung des Unternehmens verstanden wird. Dieser Bereitstellungsprozess muss folgende Kriterien erfüllen: die bereitgestellten Informationen müssen zur Verbesserung der Steuerung beitragen, extrem schnell zur Verfügung stehen und so aufbereitet sein, dass sie einfach aufgefasst werden können.

⁵ <http://www.gartner.com/it-glossary/bi-platforms/> verwendet am 05.06.2015 um 17:25.

⁶ <http://www.gartner.com/it-glossary/business-process-management-bpm/> verwendet am 10.06.2015 um 14:36.

Außerdem müssen die Aspekte der Fachlichkeit, Organisation und Technologie berücksichtigt werden. Die Fachlichkeit beschreibt das Unternehmenssteuerungsmodell mit seinen Kennzahlen, Messgrößen und Dimensionen. Mit der Organisation ist gemeint, dass Verantwortungskonzepte für Prozesse, Organisation und Systeme vorhanden sind und die Technologie umfasst alle softwaretechnischen Aspekte der BI.

Die Intelligenz der BI Systeme ist die Datenbereitstellung. Sie beinhaltet die drei funktionalen Bereiche der Datenselektion, -transformation und -visualisierung. Die Datenselektion beschreibt das Extrahieren relevanter Daten in der korrekten Semantik aus anderen Systemen. Die Datentransformation behandelt die Konvertierung von Daten unterschiedlicher Quellen und Strukturen zu einem einheitlichen Format. Die Datenvisualisierung beinhaltet das Aufbereiten der Daten zur weiteren Verwendung für das Reporting, Monitoren, Analysen, Planung, Forecasting oder die Steuerung.

Die Business Intelligence eines Unternehmens muss an den Unternehmensstrukturen und der Steuerungslogik ausgerichtet sein, anderenfalls kann sie sowohl die Unternehmenssteuerung, als auch die Steuerung der Unternehmensbereiche weder unterstützen noch sicherstellen.⁷

2.2 Die betriebliche Planung

In der Literatur hat sich folgende Definition des Begriffes Planung im Sinne der betrieblichen Planung herauskristallisiert. „Die betriebliche Planung ist die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns zur Vorbereitung unternehmerischen Handelns“.⁸

Die betriebliche Planung ist ein geistiger Prozess, der vor der Realisierung geschieht und somit zukunftsorientiert und zukunftsbezogen ist. Innerhalb der Planung werden die anzustrebenden Zustände der Zukunft, welches die Ziele sind, ausgewählt und die für die Realisierung notwendigen Maßnahmen festgelegt. Die Planung ist somit ein Prozess, indem Entscheidungen unter Berücksichtigung deren Wirkung in der Zukunft getroffen werden. Außerdem soll das Unternehmen durch die Erstellung von Plänen ständig an Veränderungen, ob interner oder externen Art, angepasst werden.

⁷ <http://www.business-intelligence24.com/business-intelligence-definition> verwendet am 05.06.2015, 16:49.

⁸ <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/planung/planung.htm> verwendet am 10.06.2015 um 17:40.

2.2.1 Die Funktionen der Planung

Die betriebliche Planung ist ein zielgerichteter Prozess, um angestrebte Unternehmensziele besser erreichen zu können.⁹ Die Hauptfunktion der Planung ist die Unterstützung des Managements, welche weiter in Zielbestimmungs-, Steuerungs-, Koordinations-, Motivations- und Informationsfunktion untergliedert werden kann.

Die Zielbestimmungsfunktion bedeutet nicht, dass erst innerhalb der Planung Ziele definiert werden. Vielmehr ist die Konkretisierung von Zielen unabdingbar für eine management-orientierte Planung. Allerdings können im Planungsprozess Teilziele aus den Oberzielen abgeleitet werden oder auch globale Oberziele inhaltlich konkretisiert werden.

Des Weiteren erfüllt der Planungsprozess eine Steuerungsfunktion, indem die Plan-ergebnisse die erwünschten zukünftigen Zustände abbilden, womit zielsystemgerecht in Richtung dieser gesteuert werden kann.

Die Koordinationsfunktion ist, ohne Berücksichtigung auf horizontale oder vertikale Koordination, im Allgemeinen die Ausrichtung und Abstimmung aller Teilpläne auf die übergeordneten Oberziele. Nur wenn dies gewährleistet ist, kann in die richtige Richtung gesteuert werden.

Pläne haben eine Motivationsfunktion. Die Erstellung von Planwerten und die daraus resultierende Aufforderung zum Handeln hat eine verhaltensbeeinflussende Wirkung. Innerhalb des Planungsprozesses ist es deshalb besonders wichtig, dass Leistungsanreize geschaffen werden, welche an den Zielen des Unternehmens ausgerichtet sind und gleichzeitig den Planausführenden zu seinen Zielen bringen. Zielkonflikte müssen unbedingt vermieden werden.

Ohne Informationen ist der Planungsprozess als informationsverarbeitender Prozess nicht möglich. Ohne einen Input an Informationen kann nichts geplant werden – somit sind Informationsversorgungssysteme die Grundlage einer systematischen und methodischen Planung.

⁹ Vgl. Pfläging (2003) Seite 22.

2.2.2 Die Planungshorizonte

Neben den Teilfunktionen der Planung muss außerdem in zeitliche Planungshorizonte unterschieden werden. Die Bezeichnung lang-, mittel- und kurzfristige Planung eignen sich nur bedingt, weil keine exakten Planungshorizonte abgegrenzt werden können. Da sich die Ziele eines Unternehmens an den Planungsperioden orientieren müssen, ist die Differenzierung in strategische, taktische und operative Planung vorherrschend.

Im Fokus der strategischen Planung steht die Existenzsicherung des Unternehmens. Als Aufgabe der Unternehmensführung ist die strategische Planung sehr komplex, langfristig angelegt und im Vergleich zur operativen Planung weist sie einen geringen Detaillierungsgrad auf und muss deutlich seltener durchgeführt werden. Mit der strategischen Planung wird der Bezugsrahmen in Form der Unternehmensstrategie geschaffen, aus der wesentliche Parameter für alle Unterziele abzuleiten sind. Eine Änderung der strategischen Planung ist daher nur mit sehr hohem Ressourceneinsatz oder Verlusten verbunden.

Die taktische Planung bildet das Bindeglied zwischen strategischer und operativer Planung. Sie bezieht sich zwar auch auf das ganze Unternehmen, allerdings werden darin konkrete operationale Ziele für obere operative Einheiten wie Geschäftsbereiche, Tochterunternehmen oder Profit Center festgelegt. Anhand dieser Ziele werden Ressourcen und Maßnahmen aufgeteilt, die zur Zielerreichung notwendig sind. Der Planungshorizont ist im Vergleich zur strategischen Planung deutlich kürzer, der Detaillierungsgrad höher. Allerdings muss Spielraum für unerwartete Änderungen geschaffen werden.

Gegenstand der operativen Planung sind kurzfristige Objekte kleinerer organisatorische Einheiten des Unternehmens, welche sich aus den Änderungsprozessen zwischen Unternehmen und Umwelt bzw. innerhalb des Unternehmens ableiten lassen. Die operative Planung weist einen deutlich geringeren Komplexitätsgrad als die strategische oder taktische Planung auf, muss allerdings am Häufigsten durchgeführt werden.¹⁰

¹⁰ Vgl. Stelling (2009) Seite 3ff.

2.2.3 Planungsinstrumente

Für die Durchführung von Planungsprozessen bedarf es Instrumente, die den Planenden unterstützen. Da die Planung der Komplexitätsreduktion bei der Lösung von Entscheidungsproblemen dient, werden für die Planung Modelle herangezogen, die eine vereinfachte Darstellung der Realität abbilden. Es gibt unzählige Modelle, welche zur Unterstützung des Planungsprozesses dienen. Angefangen von der Kennzahlenanalyse, über den morphologischen Kasten, die Balanced Scorecard, bis hin zur Kosten-Nutzen-Analyse, um nur wenige Beispiele zu nennen. Das reale Entscheidungsproblem wird in das Modell transformiert, dessen Lösung ist dann die Entscheidung bzw. der Plan. Innerhalb der Planung können nur zukünftige Einflüsse einbezogen werden, die nach systematischen und methodischen Regeln wirken. Alle anderen Einflüsse sind nicht in der Planung erfassbar, woraus sich die Grenzen der Planung ergeben – die Unsicherheiten.¹¹

Innerhalb des Planungsprozesses gilt jedoch: Planung ohne Kontrolle ist sinnlos, Kontrolle ohne Planung unmöglich.¹²

2.3 Die klassische Budgetierung

2.3.1 Das Budget

Der Begriff des Budgets wird in der Literatur mehr oder weniger einheitlich wie folgt definiert. „Das Budget ist ein formalzielorientierter, in wertmäßigen Größen formulierter Plan, der einer Entscheidungseinheit für eine bestimmte Zeitperiode mit einem bestimmten Verbindlichkeitsgrad vorgegeben wird.“¹³

Das Budget ist ein in Geldgrößen ausgedrückter Handlungsplan, welcher gleichzeitig zur Hilfe und Koordinierung für die erfolgreiche Umsetzung eingesetzt wird.¹⁴ Das Budget soll das Augenmerk der Manager in Richtung Zukunft lenken und sie zwingen, sich

¹¹ Vgl. Pfläging (2003) Seite 45ff.

¹² Vgl. Wild (1981) Seite 44.

¹³ Vgl. Daum (2005) Seite 21.

¹⁴ Vgl. Pfläging (2003) Seite 17ff.

Kostensenkung und Qualitätsverbesserung zum Ziel zu setzen.¹⁵ Budgets sind starre Leistungsverträge, die die Ziele des Unternehmens und Unternehmensbereichen zum Ausdruck bringen sollen. Gleichzeitig stellen sie die Basis der Kontrolle von Leistung, Ressourcenallokation und Verpflichtung zu einem finanziellen Ergebnis dar.¹⁶

Es kann in monetäre und nicht monetäre Budgetarten unterschieden werden. Monetäre Budgets sind in Geldmittel formulierte Pläne, wie etwa erwarteter Umsatz oder Kostenauswirkungen, die auf die Pläne des Unternehmens abzielen. Beispiele für nicht-monetäre Budgets sind die Anzahl benötigter Maschinen, Geräte oder Mitarbeiter, aber auch erforderliche Mengen an Rohstoffen oder Platzbedarf.

Grundsätzlich gibt es Budgets für jedes funktionale Mitglied der Wertschöpfungskette eines Unternehmens, z.B.: Fertigung und Verkauf, Marketing und Vertrieb, Kundendienst oder Design. Aus allen Teilbudgets, welche die zukünftigen Erwartungen der Manager darstellen, ergibt sich das Gesamtbudget des Unternehmens.¹⁷

2.3.2 Die Budgetierung

Die Budgetierung ist ein umfassender Prozess des Leistungsmanagements, welcher nicht nur zur Erstellung der rechnerischen Planung mittels Budgets führt, sondern auch zu dessen Ausführung. Diese Prozesse des Leistungsmanagements beginnen bei der Erarbeitung des Budgets, wobei sich zunächst über Erwartungen und Ziele zwischen den Hierarchieebenen und Organisationsbereichen verständigt und abgestimmt werden muss. Danach werden Belohnungen für die Zielerreichung definiert, Aktionspläne aufgestellt und Ressourcen für das Geschäftsjahr verteilt. Nach Ablauf des Geschäftsjahres wird die erbrachte Leistung gemessen und zum festgelegten Leistungsvertrag verglichen. Kontrolle ist somit die letzte Phase der Budgetierung, in der die entstanden Soll-Ist Abweichungen zunächst analysiert werden, um dann Gegensteuerungsmaßnahmen einleiten zu können.¹⁸

Der Umfang des Budgetierungsprozesses wird in gängiger Literatur mit 4-5 Monaten Aufwand beschrieben. Robert C Rickards spricht davon, dass der universale Einsatz von

¹⁵ Vgl. Rickards (2007) Seite 52ff.

¹⁶ Vgl. Pfläging (2003) Seite 22.

¹⁷ Vgl. Rickards (2007) Seite 52ff.

¹⁸ Vgl. Pfläging (2003) Seite 22ff.

Budgets in der Praxis darauf schließen lässt, dass die damit verbundenen Kosten in einem günstigen Verhältnis mit dem Nutzen stehen müssen.¹⁹ Diese Einschätzung scheint jedoch sehr knapp bemessen, wenn alle Prozesse von der Planung bis zur Kontrolle berücksichtigt werden. Pfläging schreibt, unter Berücksichtigung aller Phasen muss dem Budgetierungsprozess zwischen 16 – 17 Monate anerkannt werden. Dazu kommt, dass unterjährige Abweichungsanalysen und Forecasts durchgeführt werden, welche ebenso zum Budgetierungsprozess gehören. Wird der Zeitrahmen des Budgetierungsprozesses von deutlich über einem Jahr betrachtet, werden erst der wahre Aufwand und die wirklich damit in Verbindung stehenden Kosten deutlich.²⁰

2.3.3 Die Budgetplanung

Die Budgetplanung erfolgt in der Regel im Gegenstromverfahren. Dieses Planungsverfahren vereint die Ansätze der Top-Down und Bottom-Up Planungsprozesse, indem der Informationsfluss erst von oben nach unten und dann von unten nach oben erfolgt. Hintergrund ist, dass diejenigen Verantwortlichen für die Zielerreichung in kleineren Unternehmenseinheiten auch am Planungsprozess beteiligt werden und somit eine genauere Planung erfolgen kann. Die Unternehmensführung gibt zunächst Zielvorgaben, Anweisungen und Budgetvorgaben vor, welche als Richtlinie und Grundlage für Teilpläne dienen sollen. Danach erfolgt die Bottom-Up Planung, bei der die einzelnen ausführenden Organisationseinheiten für ihre Verantwortungsbereiche detaillierte Pläne aufstellen. Häufig werden diese Detailpläne allerdings so lange an die Unternehmensziele angepasst, bis sie kaum noch an den originalen Detailplan erinnern.

Mittels unterjähriger Forecasts wird versucht die Budgetplanung dynamischer zu gestalten. Die Daten werden dabei mehrmals unterjährig hochgerechnet, um die Budgetierung zu flexibilisieren. Ziel ist es, diesen „unterjährig verbesserten Erkenntnisstand für die Unternehmenssteuerung zu nutzen ohne den Originalplan zu verändern“.²¹ Dies ist allerdings ein Dilemma in sich, da trotz des Gedankens der flexiblen Budgetierung am ursprünglichen Budgetplan festgehalten wird.

¹⁹ Vgl. Rickards (2007) Seite 53.

²⁰ Vgl. Pfläging (2003) Seite 17ff.

²¹ Vgl. Pfläging (2003) Seite 32.

3 Status quo: Business Intelligence Systeme als Planungshilfe im Wandel der Budgetierung

Im folgenden Kapitel wird die derzeit vorherrschende Situation von Organisationen in Bezug auf Planungsvorgänge und die Nutzung von Business Intelligence Systemen beschrieben. Anschließend wird der Ansatz des aus den Defiziten der Budgetierung heraus entstandenen alternativen Steuerungsmodells der Beyond Budgeting Methode näher beleuchtet.

3.1 Standpunkt Business Intelligence Systeme

Der Beruf des Controllers wird als interne Unternehmensberatung verstanden. Der Controller ist in der Lage, durch seinen Blick auf das ganze Unternehmen frühzeitig Veränderungen wie Umsatzschwankungen zu erkennen, zu analysieren und erklären zu können und daraus aufbauend, einzuleitende Maßnahmen vorschlagen. Aktuellen Befragungen zufolge ist in den vergangenen Jahren die Hauptaufgabe der internen Beratung durch die der Berichterstellung und Kommentierung abgelöst wurden, wobei die Kommunikation nahezu eingestellt wurde.²² Dies liegt vor allem in der Masse an Informationen, welche aufbereitet, analysiert und kommentiert werden müssen. Die aufzuwendende Zeit steht in keinem Verhältnis zum Nutzen. Business Intelligence Systeme können Abhilfe schaffen der Informationsflut Herr zu werden. Durch ihre Eigenschaften als analyseorientierte Informationssysteme unterstützen sie Fach- und Führungskräfte dabei, Zusammenhänge zu erkennen und somit zur Lösung von Problemsituationen beizutragen. Mithilfe dieser Systeme können situationsbedingte, zukünftige oder gegenwärtige Fehlentwicklungen oder Missstände aufgedeckt und potenzielle Erfolgchancen frühzeitig erkannt werden. Sie vereinen und vereinfachen nicht nur die Bereiche des klassischen Berichtswesens mit der Präsentation betriebswirtschaftlicher Kennzahlen in multi-dimensionalen und frei navigierbaren Datenräumen, sie können auch selbst „Wissen“

²² Vgl. Graf/Heinzelmann (2012) Seite 9.

erzeugen - etwa durch die Verfahren des Data Mining, welches im Abschnitt 4.3.2 näher erläutert wird.

Die Komplexität der Systeme wird durch integrierte Kontroll- und Planungsmöglichkeiten vervollständigt, die auf der modellunterstützten Entscheidungsvorbereitung für zukünftiges Handeln fokussieren.

3.1.1 Der Aufbau von Business Intelligence Systemen

Ein Business Intelligence System besteht aus ERP Vorsystemen, dem Data Warehouse und Endbenutzer-Werkzeugen. Den Hauptbestandteil der Business Intelligence bildet die unternehmensweit integrierte Datenbank, das Data Warehouse, deren Aufgabe es ist, Informationen inhaltsorientiert und dauerhaft zu sammeln, zu transformieren und zu verteilen, um zur Entscheidungsunterstützung beizutragen. Das Data Warehouse ist allerdings kein Produkt, welches gekauft und sofort angewendet werden kann. Es ist vielmehr ein Systemkonzept das beschreibt, wie eine logische, einheitliche und konsistente Datensammlung für die Managementunterstützung gestaltet und betrieben werden kann.²³

Den Ausgangspunkt für den Datenfluss bilden ERP Quellsysteme, welche als Datenlieferanten für das Data Warehouse dienen. In oftmals mehreren unterschiedlichen ERP Systemen werden tausende unternehmensspezifische Daten gespeichert, welche die einzig wahre Quelle, den „Single Point of Truth“, für das Data Warehouse darstellen.²⁴ Die in den Quellsystemen gespeicherten Daten bilden die Grundlage für die Unternehmenssteuerung, womit die Relevanz dieser Systeme und deren Datenqualität erkennbar werden. Sind die gespeicherten Daten nicht zu 100% zuverlässig, werden Entscheidungen auf falschen Annahmen getroffen oder das Vertrauen in die Berichtssysteme geht verloren. Bei der Aufbereitung von Daten und der Stammdatenpflege sollten daher Standards eingeführt und Kontrollschichten implementiert werden, die die Datenqualität gewährleisten können.²⁵

Die Verwendung aufeinander abgestimmter Systeme ist generell ratsam, um langen Ladezeiten oder Problemen bei den Transformationsprozessen vorzubeugen. Am Beispiel der Verwendung von SAP R/3 als System zur Pflege von Stammdaten sollte ein von SAP

²³ Vgl. Gabriel/Gluchowski/Pastwa (2009) Seite 6.

²⁴ Vgl. Chamoni/Gluchowski/Hahne (2005) Seite 40.

²⁵ Vgl. Klein (2012) Seite 13ff.

entwickeltes BI System implementiert werden. Dadurch kann der Aufwand für die Implementierung sowie Extraktion und Laden stark minimiert werden.

Die Quellsysteme, welche Daten aus internen sowie externen Informationssystemen beinhalten können, werden periodisch mit neuen Dateninhalten gefüllt und aktualisiert. Für das Extrahieren, das Transformieren und das Laden der Daten werden sogenannte ETL Werkzeuge benötigt, die für die Abwicklung des Datentransfers, d.h. die einheitliche Übertragung der Daten in das Data Warehouse, zuständig sind. Dies gelingt durch die Verwendung sogenannter Extraktoren, welche mit Programmcodes arbeiten. Bei kompatiblen Systemlandschaften kann ein Extraktor die Daten aus den Quellsystemen in Sekundenschnelle strukturieren und für das Business Warehouse zur Verfügung stellen.²⁶ Das Laden der Daten von den Vorsystemen in die multidimensionale Zielumgebung des Data Warehouses ist Zeit- und Ressourcenaufwändig. In Abstimmung mit den Anwendern sollten deshalb anforderungsgerechte und wirtschaftliche Übernahmezeitpunkte sowie Datenvolumina zur Aktualisierung bestimmt werden.²⁷

Um die Daten, welche es zu extrahieren gilt, der jeweiligen Zweckentsprechung zu behandeln, muss in Bewegungs-, Stamm-, und Metadaten unterschieden werden. Diese Unterscheidung ist wichtig, da es sich um unterschiedliche Informationstypen handelt, welche verschiedene Datenziele haben. Bewegungsdaten sind Basisinformationen für zukünftige Untersuchungen. Beispiel für eine derartige Information ist die in einer Verkaufsorganisation abgesetzte Mengenangabe eines bestimmten Produktes in einer konkreten Periode. Dementsprechend enthält die Datei die Informationen Artikelnummer, Absatzmenge, Verkaufsorganisation und Monat.

Stammdaten sind Referenzdaten, welche helfen, die Bewegungsdaten besser analysieren zu können. Dies sind Produktdaten einer Artikelnummer, wie Herstellort, Artikelbezeichnung, verschiedene Codes oder Zugehörigkeit der Kostenstelle zu einem bestimmten Kostenrechnungskreis.

Metadaten werden in technische und betriebswirtschaftliche Metadaten unterschieden. Die technischen Metadaten beinhalten Informationen bezüglich der Herkunft und des Formates des Objektes und dokumentieren außerdem die dazugehörigen Ladevorgänge.

²⁶ Vgl. Chamoni/Gluchowski/Hahne (2005) Seite 41ff.

²⁷ Vgl. Gabriel/Gluchowski/Pastwa (2009) Seite 50.

Betriebswirtschaftliche Metadaten erläutern die Bedeutung der Objekte im betriebswirtschaftlichen Kontext.

Die Wichtigkeit der Unterscheidung der Daten liegt im Ablageort des Data Warehouses. Bewegungsdaten mit ihren quantitativen Geschäftsgrößen werden im multidimensionalen Info-Cube abgelegt, Stammdaten in Stammdatentabellen, welche über Dimensionstabellen und dem zugehörigen Dimensionsschlüssel mit den Cubes verknüpft sind und Metadaten werden separiert in eigenen Speicherbereichen vorgehalten.

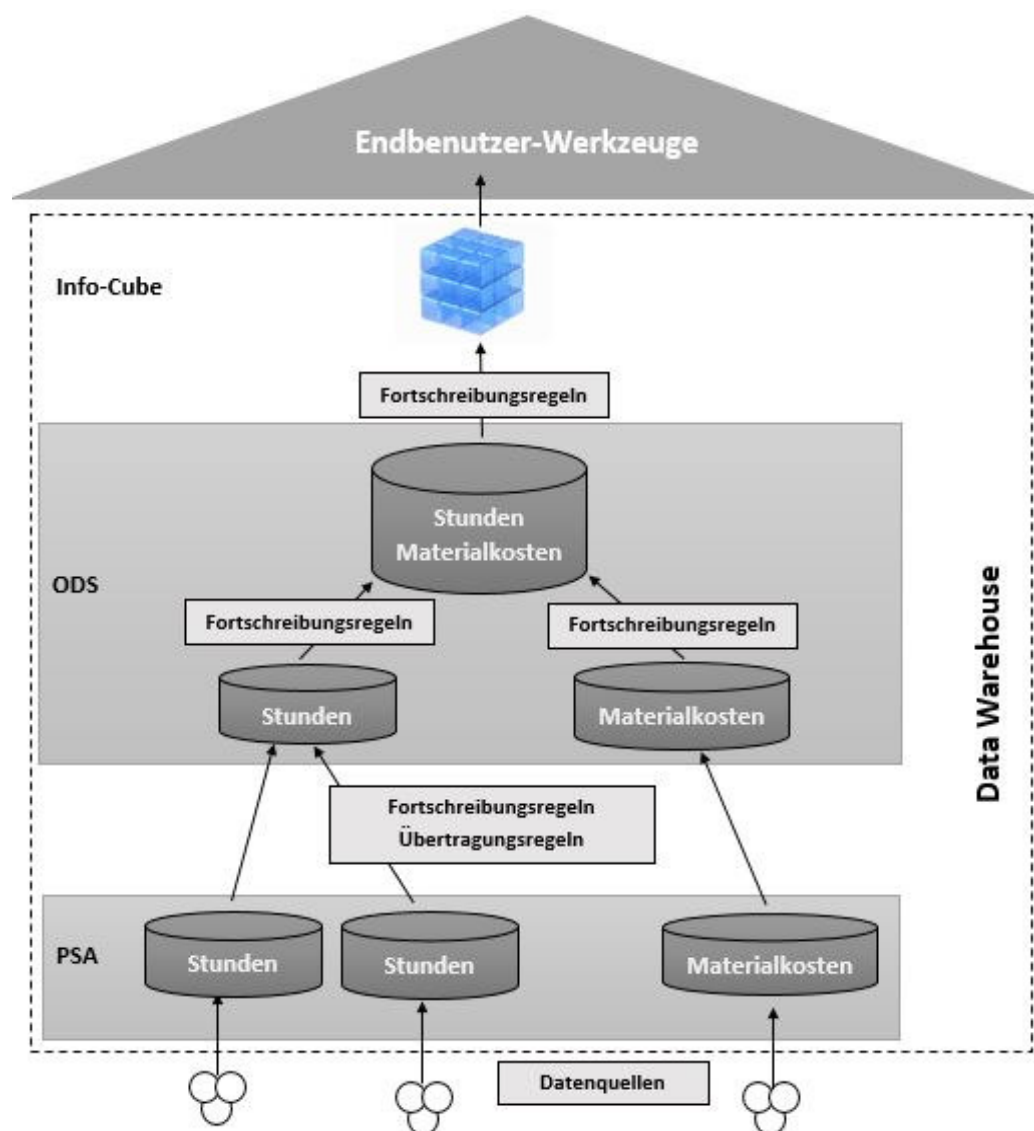


Abbildung 1: Der Aufbau von Business Intelligence Systemen

Im Data Warehouse werden die Daten in drei Transformationsstufen abgespeichert. In der ersten Stufe, der Persistent Staging Area (PSA), werden die Rohdaten aus den Quellsystemen abgelegt. Die zweite Stufe, die Operational Data Store (ODS), beinhaltet

die bereits konsolidierten harmonisierten Daten auf Belegebene. Dies ist die letzte Ebene in der Daten verändert werden und in unterschiedlicher Form auftreten können. Diese Daten unterschiedlicher Herkunft werden dann zusammengeführt und durch Übertragungsregeln automatisch bereinigt. Außerdem wird mit Hilfe von Fortschreibungsregeln der Zusammenhang zwischen beispielsweise Stunden und Materialkosten, wie in der Abbildung 1, hergestellt. Die letzte Ebene ist der mehrdimensionale Info-Cube, in dem die Daten verdichtet, dem Geschäftsverständnis der Anwender entsprechend gespeichert werden. Der Info-Cube ist somit die zentrale Datenquelle für Analysen und Reports, welcher Kennzahlen als auch Merkmale aufweist.²⁸

3.1.2 Die Datenabfrage mittels Query

Die sich im Info-Cube befindlichen transformierten Daten müssen für den Endnutzer so zur Verfügung gestellt werden, dass dieser die abgelegten Inhalte zweckorientiert analysieren kann. Jeder Zugriff auf die Informationen aus Data Warehouse bzw. Info-Cube erfolgt auf der Grundlage einer vorab erstellten Abfrage, oder auch Query genannt. In den Queries werden Abfragestrukturen vordefiniert, die eine spezielle Sicht auf den zu extrahierenden Datenbestand realisieren.

Am Beispiel der SAP Business Intelligence Lösung wird hierfür der sogenannten Query Designer benutzt. Bei der Gestaltung einer Abfrage sollte das Datenmaterial in eine Form gebracht werden, die als Grundlage für eine spätere Analyse genutzt werden kann.²⁹ Im Rahmen der Gestaltung der Query werden Kennzahlen und Merkmale, sowie deren spätere Anordnung in Spalten und Zeilen bestimmt. Im ersten Schritt wird somit bereits das Grundgerüst für das Aussehen des Reports in Spalten und Zeilen festgelegt. Des Weiteren können sogenannte „freie Merkmale“ eingegrenzt werden, welche sich zwar beim Öffnen des Reports nicht im Ergebnisbereich befinden, nach denen der Bericht aber bei Bedarf aufgerissen werden kann. Auf der genannten Auswahl aufbauend können Merkmale auf vorzugebende Ausprägungen, Intervalle oder Hierarchieknoten eingeschränkt werden. Innerhalb des Berichtes können die Kennzahlen direkt mit den Merkmalsausprägungen (wie z.B. Plan oder Ist) verknüpft werden. Es können außerdem berechnete Kennzahlen

²⁸ Vgl. Chamoni/Gluchowski/Hahne (2005) Seite 41ff.

²⁹ Vgl. Egger/Fiechter/Kramer/Sawicki/Straub/Weber (2006) Seite 323.

angelegt werden, welche die vorhandenen Größen mithilfe logischer Funktionen oder mathematischer Formeln miteinander verknüpfen.³⁰

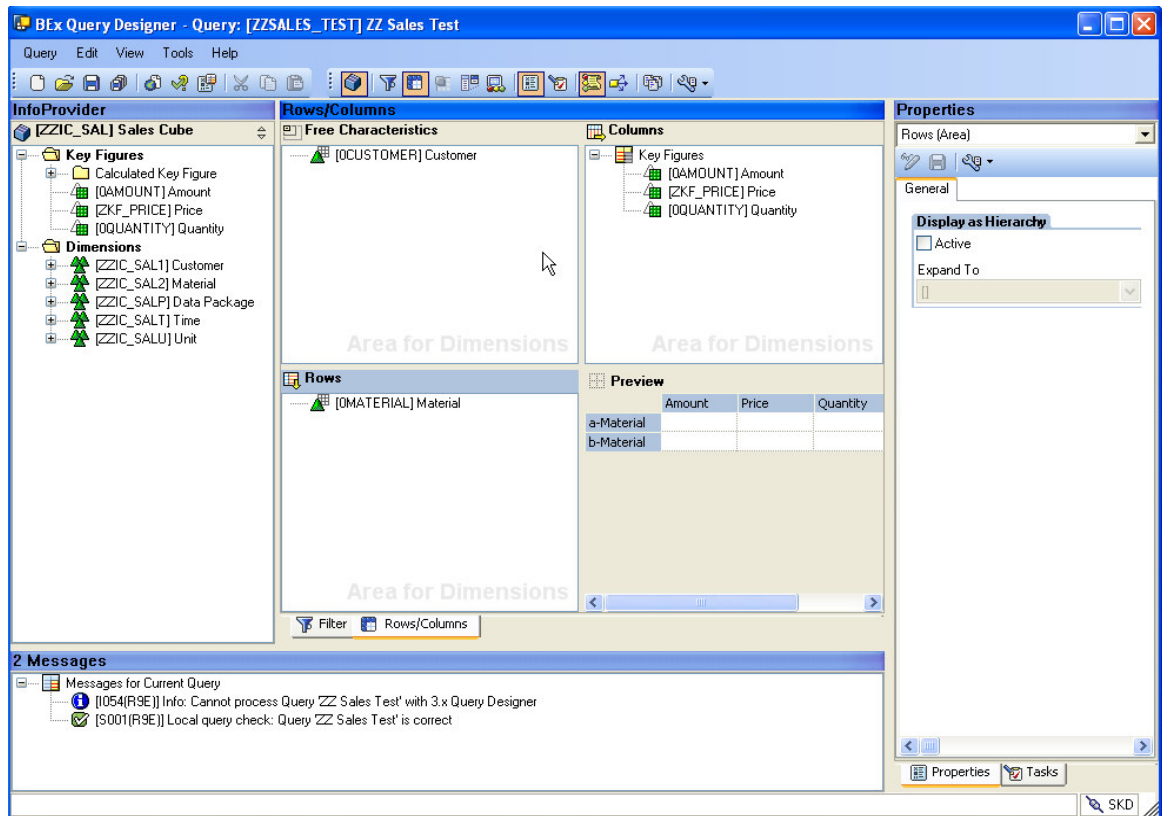


Abbildung 2: Der Query Designer

Queries sollten ausschließlich von der Fachabteilung erstellt werden, da sich durch die Komplexität des Systems und des Datenvolumens schnell Fehler einschleichen können. Besonders bei berechneten Kennzahlen muss eine einheitliche mathematische Logik vorherrschend sein. Bei individuell erstellten Queries verschiedener Abteilungen können sich Werte bei einer unterschiedlich berechneten Kennzahl extrem unterscheiden, womit die Datenqualität und das Vertrauen in den Report in Frage gestellt werden würde. Um dies zu vermeiden, werden von den Fachabteilungen häufig Standard Reports in den Reporting Front-Ends zur Verfügung gestellt. Diese sind von der Fachabteilung geprüft und mit den für die Abfrage wichtigen Merkmalen und Eigenschaften ausgestattet.

³⁰ Vgl. Chamoni/Gluchowski/Hahne (2005) Seite 64ff.

3.1.3 Reporting Front-Ends

Als Front-End wird die Datenpräsentation mittels unterschiedlicher Werkzeuge verstanden, welche auf den zuvor definierten Abfragestrukturen basieren und somit spezielle Sichten auf den Datenbestand realisieren.

Front-End-Werkzeuge sind am Beispiel von SAP der sogenannte Business Explorer (BEx) Analyzer, welcher innerhalb des Tabellenkalkulationsprogrammes Microsoft Excel als Add-In eingesetzt wird oder die BEx Web Applikation.³¹ Die Web Applikation kann über den handelsüblichen Internet-Browser zur Präsentation der Daten genutzt werden, womit dem Nutzer unter einer einheitlichen Oberfläche ein integriertes, intuitiv zu bedienendes Portal bereitgestellt wird, welches auf mehrere, heterogene Informationsquellen zugreifen kann. Diese Web Applikationen lassen sich hervorragend für ein unternehmensweites Berichtssystem einsetzen.

Die Front-End-Lösungen im Web Browser sind schnell und bieten umfangreiche Gestaltungsmöglichkeiten für Reporting und Analyse.³² Darüber können alle Mitarbeiter eines Unternehmens, welchen Zugriffsrechte auf das System erteilt wurden, frei wählbar die benötigten Informationen abrufen. Die Zugriffsberechtigungen basieren auf vordefinierten Nutzer-Rollen, die jeder Nutzergruppe nur eine bestimmte Datenbreite und Datentiefe zur Verfügung stellt. Damit wird verhindert, dass zu viele Informationen bereitgestellt werden, die den Nutzer einerseits überfordern könnten und gleichzeitig wird sichergestellt, dass z.B.: ein Produktmanager ausschließlich Informationen erhält, die seinem Verantwortungsbereich zuzuordnen sind.

Durch die Implementierung von Front-end-Werkzeugen, wie der Web Applikation, können sich die Mitarbeiter nach dem Pull-Prinzip Informationen frei wählbar abrufen. Dem Stellenwert der Controller und der kommentierten periodischen Berichterstattung sollte dies jedoch nichts abtun. Es sollte lediglich die Arbeit eines Controllers wieder auf das Notwendige konzentrieren, nämlich die interne Beratung und die aktive Lösungsfindung.³³

³¹ Vgl. Chamoni/Gluchowski/Hahne 2005() Seite 64ff.

³² Vgl. Egger/Fiechter/Kramer/Sawicki/Straub/Weber (2006) Seite 389ff.

³³ Vgl. Chamoni/Gluchowski/Hahne (2005) Seite 67ff.

3.2 Die rollende Planung

Die stetig steigende Dynamik von Veränderungen erschwert die Planung zunehmend. Dennoch wird versucht, immer mehr und detaillierter zu planen. Dies scheint paradox, denn selbst frühzeitig erkennbare zukünftige Entwicklungen sind schwer zu verstehen und zu antizipieren. Das Risiko ist zu groß für Fehleinschätzungen und das Streben nach Balance lässt ausschlagende Entwicklungskurven als zu vernachlässigen anerkennen. Dennoch wächst die Unzufriedenheit der Planung trotz Detailliertheit. Es wird davon ausgegangen, dass keine großen Schwankungen zu erwarten sind und dass die Mitarbeiter so weitermachen wie bisher – selbstverständlich ein wenig effizienter. Dieses vermittelte Gefühl von Sicherheit ist eine Gefahr für die Unternehmensführung.³⁴

Mit der Erstellung des jährlich fixen Planes werden wichtige Aspekte jenseits der Jahresgrenze nicht berücksichtigt. Die operative sowie die taktische Planung sollten deshalb auf eine rollende Basis gestellt werden, was im folgenden Abschnitt diskutiert wird.

3.2.1 Definition der rollenden Planung

Der Begriff der rollenden Planungsrechnung definiert sich durch den in Abschnitt 2.2 beschriebenen Planungsbegriff, erweitert durch die folgenden Merkmale: sie erfolgt periodisch, meist monatlich oder quartalsweise und stellt eine Überarbeitung des Vorplanes dar. Der Planungshorizont ist konstant, d.h. der Abstand zwischen der aktuellen Periode und dem Ende der Planung bleibt immer gleich. Die rollende Planungsrechnung besteht aus monetären Bestandteilen und nicht-monetären Treibern, welche die monetären Resultate beeinflussen. Die Treiber bilden somit oftmals die Basis für planerische Entscheidungen. Außerdem kann die rollende Planung in ihren Detaillierungsgraden variieren, da die ersten Perioden häufig genauer geplant werden als spätere. Sie umfasst in der Regel 5 Quartale oder 15 Monate. Abbildung 3 stellt ein typisches Planungsschema dar, woraus ersichtlich wird, dass es bei der rollenden Planung nicht um einen Neuentwurf der Planung geht, sondern um eine kontinuierliche Überarbeitung, mit der Zielsetzung der besseren Anpassung an die Umwelt.

³⁴ Vgl. Pfläging (2003) Seite 47.

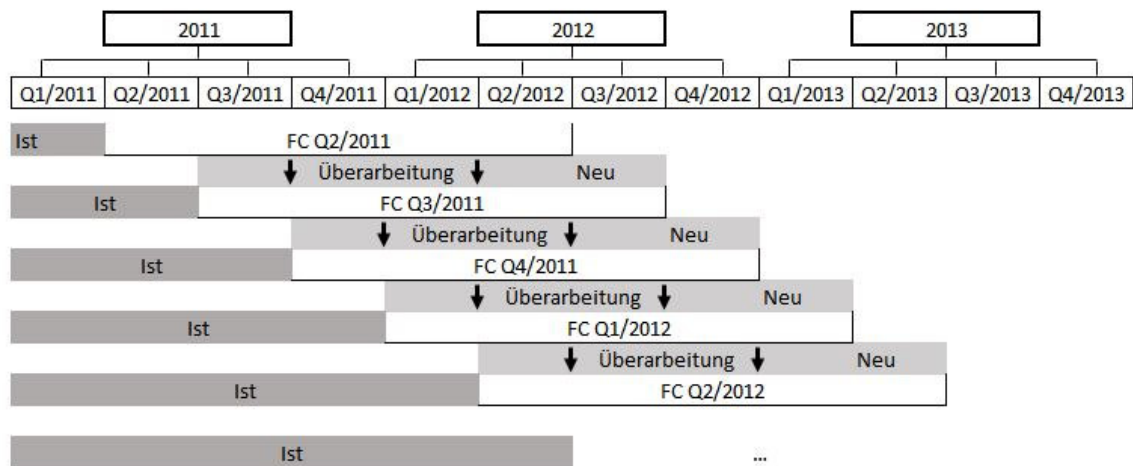


Abbildung 3: Die rollende Vorschau

Ein Teilprozess der rollenden Planung ist die rollende Vorschau, bei der eine möglichst genaue Abbildung der Zukunft im Vordergrund steht. Allerdings werden innerhalb der rollenden Vorschau keine konkreten Maßnahmen zur Zielerreichung geplant, sondern lediglich Konsequenzen externer Einflussfaktoren abgebildet.³⁵

Der Prozess der rollenden Planung ist zwar deutlich schlanker als der der klassischen Jahresplanung, allerdings muss er, wie eingangs beschrieben, deutlich häufiger durchgeführt werden. Die Ausgangsbasis einer rollenden Planungsperiode bilden die vorher erstellte Prognose (rollende Vorschau) und die Richtwerte der mehrjährigen Planung. Die Bereichsverantwortlichen müssen nun die Eingabeformulare überarbeiten, wozu teilweise statistische Verfahren zur Anwendung kommen. Es gibt allerdings auch vorgefertigte Planungsmasken, welche Fortschreibungsmechanismen verwenden. Dabei besteht die Gefahr, dass der Planungsverantwortliche, ohne Berücksichtigung eindeutiger Anzeichen für Veränderungen, nur den Vorschlag des Systems übernimmt.

Die Reihenfolge der Bearbeitung ist besonders wichtig, da beispielsweise die Produktionsvorschau auf den Absatzzahlen aufbaut. Die empfangenden Bereiche aktualisieren ihre Bedarfe aufgrund der innerbetrieblichen Leistungsplanung. Aus Abweichungen zur Vorgabe bzw. zum mehrjährigen Plan erschließen sich dann die Maßnahmenvorschläge. Zum Schluss wird der vorläufige Plan der nächsten

³⁵ Vgl. Oehler/Seufert (2011) Seite 16ff.

Hierarchieebene zur Freigabe vorgelegt, welcher bei Ablehnung erneut überarbeitet oder um zusätzliche Maßnahmen erweitert werden muss.³⁶

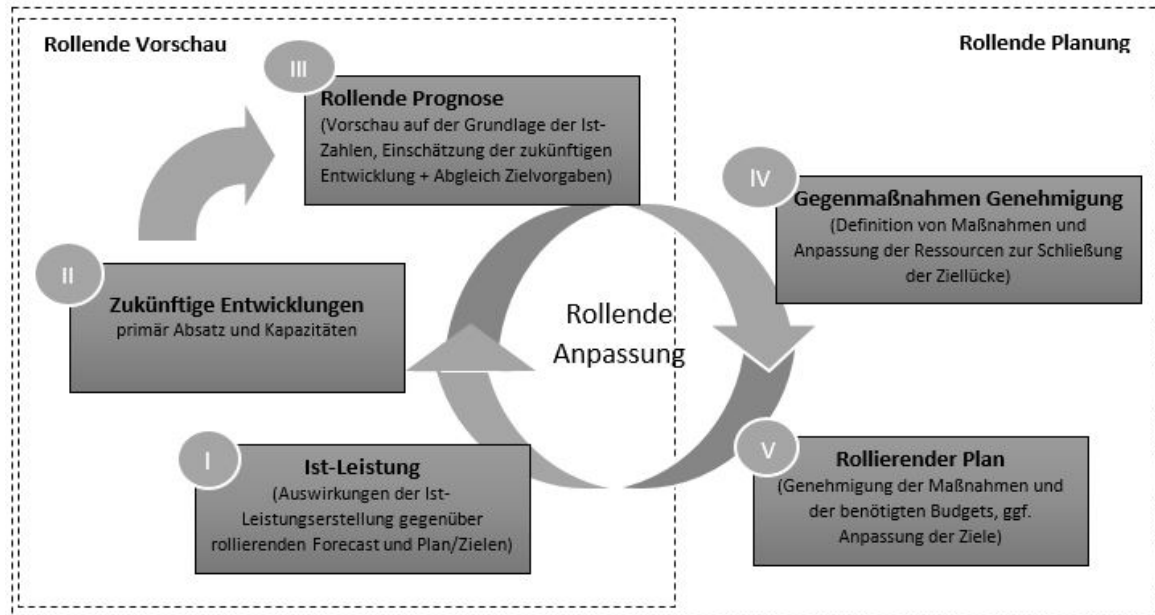


Abbildung 4: Der Prozess der rollenden Planung

3.2.2 Umsetzung im Business Intelligence System

Business Intelligence sind vielseitige Systeme, die ganzheitlich zur Unternehmenssteuerung beitragen können. Am Beispiel von SAP werden Planung, Reporting und Analyse in einem System vereint. SAP stellt BI-integrierte Planungswerkzeuge bereit, welche von der Erstellung von Einzelplänen bis hin zu komplexen integrierten Systemen zur Unterstützung und Abbildung operativer sowie strategischer Planung genutzt werden können. Diese finden ihren Einsatz in der Finanz-, Personal-, oder Absatzplanung, über Simulationen bis hin zu Chancen-Risiken-Analysen³⁷

Mit der vom System bereitgestellten Infrastruktur können die Auswirkungen von Planungsszenarien auf Erfolgs- und Finanzlage durch wenige Klicks sichtbar gemacht und

³⁶ Vgl. Oehler/Seufert (2011) Seite 25.

³⁷ <http://www.e3cms.de/index.php?id=4345&PHPSESSID=2e2d81c1dd88612b7eceedf66e3ca57eb> verwendet am 24.07.2015 um 14:25.

analysiert werden.³⁸ Es gibt allerdings kein „Best practice“ Planungsmodell, welches von Softwareentwicklern zur Verfügung gestellt werden kann. Diese stellen ausschließlich die benötigte Infrastruktur bereit. Für die Modellierung der Planungsmasken und -logiken müssen unternehmensinterne Mitarbeiter bzw. Systemexperten hinzugezogen werden. Diese erstellen mittels Werkzeugen unternehmensindividuelle Lösungen, welche sich am Geschäftsmodell orientieren und dann im Business Explorer für Analyse, Reporting und Planung eingesetzt werden können.³⁹

In Abbildung 5 ist eine Planungsmaske dargestellt, die an SAP Lösungen angelehnt ist. Am Beispiel soll die Absatzplanung eines Unternehmens mit den Dimensionen Warengruppe, Produkt, Absatz, Erlös, Kategorie und Zeit veranschaulicht werden. Ähnlich wie im Abschnitt 3.1 müssen dafür dem Planungszweck entsprechend Queries vordefiniert werden, deren Datenbasis der Info-Cube im BI System darstellt. Die Dimensionen verfügen über weitere Merkmalsausprägungen nach denen schon in der Query gefiltert werden kann. Die Kategorie beschreibt die Datenart, um die es sich handelt. Dies kann Ist, Plan oder Forecast sein. Die Zeit kann Merkmalsausprägung von Quartal, Monat, Woche oder sogar Tag beinhalten, wobei das Quartal für die Planung sinnvoll erscheint. Je nach Unternehmen, Produktpalette und Stammdatentiefe kann die Warengruppe nach Produkt oder sogar bis hin zur Sachnummerebene aufgerissen werden.

Sichern		Forecast berechnen und in Plan kopieren		Plan umwerfen und auf 100 runden		Auffrischen		Zurücksetzen
		Absatz VJ	Erlös VJ	Absatz IST LJ	Erlös IST LJ	Absatz FC LJ	Erlös FC LJ	Absatz PLAN Q2
Warengruppe	Produkt	ST	EURO	ST	EURO	ST	EURO	ST
Bohrer	IXO	22.872	1.257.960 €	7.025	386.375 €	29.784	1.638.120 €	
	UNEO	60.840	4.137.120 €	12.856	874.208 €	65.387	4.446.316 €	
	PSR 10,8 LI-2	14.496	1.290.144 €	2.549	226.861 €	19.742	1.757.038 €	
	PSR 14,4 LI-2	8.868	1.143.972 €	1.458	188.082 €	11.485	1.481.565 €	
	Ergebnis	107.076	7.829.196 €	23.888	1.675.526 €	126.398	9.323.039 €	
Kreissägen	PKS 18 LI	51.968	8.262.912 €	15.046	2.392.314 €	62.485	9.935.115 €	

Abbildung 5: Planungsmaske im Business Intelligence System

³⁸ Vgl. Oehler/Seufert (2011) Seite 31ff.

³⁹ http://help.sap.com/erp2005_ehp_04/helpdata/de/43/0c033316cd2bc4e10000000a114cbd/content.htm?frameset=/de/09/078a63016311d393850000e8a597a0/frameset.htm¤t_toc=/de/e3/e60138fede083de10000009b38f8cf/plain.htm&node_id=941&show_children=false verwendet am 23.07.2015 um 18.45.

Im Beispiel ist das eingabebereite Feld der geplante Absatz für das 2. Quartal des derzeitigen Jahres, welcher manuell einzutragen ist. Orientierung geben einerseits der Absatz des Vorjahres und andererseits der bisherige Absatz des derzeitigen Jahres. Außerdem wird der Forecast für das Jahresergebnis des laufenden Jahres angezeigt. Dieser Forecast-Wert kann durch die Betätigung des Buttons „Forecast berechnen und Plan kopieren“ auf den Wert des Quartals heruntergerechnet und für die Planung übernommen werden.

Der gesamte Datenwürfel kann durch seine Komplexität und Multidimensionalität in mehrere Planbereiche aufgeteilt und gleichzeitig von unterschiedlichen Personen beplant werden. Um die Reihenfolge der Beplanung einzuhalten kommen häufig Workflow Systeme zum Einsatz, welche unterschiedliche Arbeitsabläufe eines Unternehmens verwalten, koordinieren und definieren.

Durch das Eintragen von Planwerten können Ist und Plan gegenübergestellt und in Abweichungsanalysen analysiert werden.⁴⁰ Auch die Integration einer rollenden Planung in ein BI System ist möglich. Dafür ist die Entwicklung von Planungsmasken notwendig, welche sich an der Struktur von Berichten orientieren. Auf der Basis von Ist- bzw. Vergangenheitswerten der abhängigen Dimensionen werden die zu beplanenden Zellen durch Fortschreibungsregeln befüllt. Verändert sich die Referenzperiode, verschieben sich automatisch alle relativen Bezüge. Da Fortschreibungsregeln nur mathematische Hochrechnungen sind, die keine Unregelmäßigkeiten berücksichtigen können, wird häufig eine Kombination aus automatischer Fortschreibung und manueller Anpassung genutzt. Dadurch können Veränderungen, die keiner Fortschreibungslogik folgen, berücksichtigt werden. In vielen Unternehmen wird trotz der Verwendung der rollenden Planung ein jährlicher Plan erstellt, welcher bestenfalls am Jahresende das Ergebnis aus den Teilplänen der rollenden Planung darstellt. Des Weiteren können innerhalb der Planungsmasken Einschätzungen von Wahrscheinlichkeiten, ähnlich wie bei Risikoanalysen, implementiert werden, aus denen sich Worst, Best und Normal Case ergeben. Dies kann auf bestimmte Aufträge oder Kunden bezogen sein, wobei beispielsweise Auswirkungen von Wechselkursänderungen schnell darstellbar sind.⁴¹

⁴⁰ Vgl. Pawlik (2008), Fachhochschule Dortmund <http://www.business-intelligence-institute.org/download/Pawlik%20Integrierte-Unternehmensplanung%20PA.pdf> verwendet am 23.07.2015, 17:47.

⁴¹ Vgl. Oehler/Seufert (2011) Seite 39ff.

3.2.3 Defizite der rollenden Planung im klassischen Steuerungsmodell

Zukunftssimulationen, Analysen, Szenarios und Prognosen mittels Forecasts haben durchaus ihre Berechtigung in einer sich so schnell verändernden Umwelt. Sie dürfen dabei allerdings nicht zur Programmierung von Handlungen missverstanden werden. Unterjährige Kontroll- und Planungsinstrumente müssen, um einen Nutzen für das Unternehmen zu stiften, als Radar eingesetzt werden, um schnell auf unerwartete Entwicklungen aufmerksam zu machen und Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Die Verwendung von Softwares zur mathematischen Errechnung mittels linearer Regression bringt keinen Nutzen für die Unternehmensplanung. Die verwendete Logik kann keine nicht-kontinuierlichen Veränderungen vorhersagen, sondern lediglich derzeitige Trends auf die Zukunft hochrechnen. Kaum ein Unternehmen kann behaupten, in einer weitgehend vorhersehbaren In- und Umwelt zu agieren. Dennoch wird die Zukunft innerhalb der operativen und taktischen Planung oftmals nur als linear verbesserte Gegenwart abgebildet. Dies wiegt Unternehmensführung und Manager in Sicherheit, wobei es nur die trügerische Illusion der Vorhersehbarkeit und Beherrschbarkeit der Zukunft ist.⁴²

3.3 Jenseits der Budgetierung – Beyond Budgeting

Eins wird zunehmend deutlich: Budgets kosten viel, bringen wenig und sie verhindern Innovation und Unternehmertum. Trotz offensichtlicher Defizite und durch das Fehlen praxiserprobter Alternativen ist es noch immer eines der vorhandenen Führungs- und Planungsprozesse in Unternehmen. Manche Vertreter der klassischen Budgetierung sind sogar der Auffassung, dass diese „zu den wichtigsten Instrumenten dezentraler Steuerung von Organisationen zählen“.⁴³ Doch hat die klassische Budgetierung noch Zukunft?

3.3.1 Die Defizite einer budget-basierten Unternehmenssteuerung

Schon im Jahre 1995 wurde vom schwedischen Banker Jan Wallander ein erfolgreiches Buch publiziert, welches die Budgetierung als ein „unnecessary evil“- ein unnötiges Übel verdammt.⁴⁴ Hope und Fraser bezeichnen den Budgetierungsprozess als einen „fest im

⁴² Vgl. Pfläging (2003) Seite 49.

⁴³ Vgl. Pfaff (2002) Seite 231.

⁴⁴ Vgl. Daum (2005) Seite 21.

Kalender verankertes, jährliches Ritual, dass enorm viel Zeit verschluckt und keinen bestimmten Nutzen hat“.⁴⁵ Die Defizite der budget-basierten Unternehmenssteuerung sind vielfältig. Eines der größten Defizite ist der fehlende Bezug zur strategischen Planung. Budgets beziehen sich meistens auf einjährige Geschäftsperioden und dessen Aktivität, wodurch eine Implementierung von Strategien nahezu unmöglich ist. Die nach innen gerichtete Budgetierung umfasst weder äußerliche Einflussfaktoren wie Kunden, Märkte oder Konkurrenten, noch nicht-monetäre Variablen und Maßnahmen, welche eingeleitet werden müssten, um beispielsweise langfristige Ziele erreichen zu können. Ursachen- und Wirkungsbeziehungen können durch die eingeschränkte Sichtweite nicht dargestellt werden. Mit der Festsetzung von Budgets werden ausschließlich kurzfristige Kosten- und Umsatzziele erreicht. Nicht aber werden Fragen nach dem strategisch Gewollten gestellt.

Die Festsetzung von monetären Zielen mittels Budgets wirkt sich außerdem auf Menschen und deren Verhalten aus. Dieses Phänomen erkannte schon Chris Argyris in den 50er Jahren als er das Buch „Die Wirkung von Budgets auf Menschen“ veröffentlichte. Auch durch die Einbeziehung der Mitarbeiter am Budgetplanungsprozess konnte keine Abhilfe geschaffen werden. Schlimmer noch, zwingen Budgets Manager geradezu zum Lügen, Feilschen und Verhandeln. Die Manager planen nicht realistisch, sondern, in Erwartung extremer Kürzungen, viel zu übertrieben, um ein gut erreichbares Budget herauschlagen zu können. Dieses einmal ausgehandelte Budget wird, ob gebraucht oder nicht, ausgenutzt. Dementsprechend werden nicht nur diejenigen Mitarbeiter belohnt, welche durch harte Arbeit die erwünschten Leistungen erbracht haben, sondern vor allem diejenigen, welche das System der Budgetierung durchschaut haben und durch Manipulationen von Kostenschätzungen Kostenziele entwerten. Pfläging beschreibt: „Wo Manager gezwungen sind, bestimmte vorfixierte Ziele oder Indikatoren zu erreichen, besteht generell der Anreiz, diese zu manipulieren.“⁴⁶

Durch Anreizsysteme, wie etwa Bonuszahlungen oder Gewinnbeteiligungen, trägt die Unternehmensführung selbst dazu bei, dass Manager zwar operative Unternehmensziele in Form von Budgets erreichen, dabei aber keinerlei Fokus auf langfristige Unternehmensinteressen legen. Schlimmer noch, werden denjenigen Managern, welche durch das Einleiten von Maßnahmen im Hinblick auf langfristige, unternehmensstrategische

⁴⁵ Vgl. Hope/Fraser (2003) Seite 4.

⁴⁶ Vgl. Pfläging (2003) Seite 33ff.

Ziele ihre Geschäftsjahresziele nicht erreichen, derartige Bonuszahlungen verwehrt. Eigeninitiative und Weitsicht werden durch die Budgetierung unterdrückt.

Außerdem ist durch unterjährige Planrevisionen mittels Abweichungsanalysen eine budgetbasierte Kontrolle entstanden, welche zum Ziel hat, Abweichungen verschwinden zu lassen. Die mit der rollenden Planung in Verbindung stehenden unterjährigen rollenden Forecasts haben die perfekte Basis geschaffen, nicht etwa die Leistung besser zu managen, sondern die Pläne einfach an unbequeme Abweichungen anzupassen. Wichtige Informationen, vor allem nicht-monetäre Leistungsindikatoren wie Qualität, Serviceniveaus, Innovationsfähigkeit, Talent oder Leistungsbereitschaft eines Mitarbeiters werden in Budgets nichts erfasst. Deshalb, und durch die häufigen Manipulationen, sind sie in ihrem Wesen nicht zur Leistungsbewertung und –kontrolle geeignet. Budgets enthalten keinerlei Informationen über die Entstehung der Kosten. Sie können nichts über die Zukunft aussagen, da sie in der entgegengesetzten Richtung funktionieren. Budgets werden nicht mithilfe realistischer Prognosen erstellt, sondern angepasst an die gewünschte Zukunftssituation. Manager glauben die Lage zu beherrschen und finanzielle Ergebnisse managen zu können, ohne die eigentliche Situation, welche durch Dynamik und Unkontrollierbarkeit geprägt ist, zu berücksichtigen.⁴⁷

3.3.2 Grundsätze des Beyond Budgeting Modells

1998 gründete sich der Beyond Budgeting Round Table (BBRT), bei dem sich rund 70 Mitgliedsunternehmen unterschiedlicher Branchen mit der Entwicklung eines neuen Modells zur Steuerung von Unternehmen beschäftigten.⁴⁸ Diese Initiative entstand, um auf den „Ruf der Praxis nach einem Alternativmodell zur Unternehmenssteuerung unter Verzicht von Budgets“⁴⁹ zu antworten.

Das Ziel war es, Möglichkeiten jenseits von Budgets aufzuzeigen, welche durch gemeinsame Forschung in verschiedenen Branchen und Unternehmensgrößen praxiserprobt sind. Anfangs wurden sich auf Verbesserungen neuer Ansätze, wie des Activity Based Management Ansatzes oder Zero Based Budgetierung konzentriert. Während der Forschung und Weiterentwicklung bestehender Ansätze kam der BBRT

⁴⁷ Vgl. Pfläging (2003) Seite 31ff.

⁴⁸ Vgl. Rickards (2007) Seite 26.

⁴⁹ Vgl. Pfläging (2003) Seite 82.

schnell zu der Erkenntnis, dass Better Budgeting Modelle keine Lösung für die bereits dargestellten Probleme sein konnten. Vielmehr wurde ein ganzheitlicher Ansatz gebraucht, welcher den Grundgedanken der Steuerungs- und Planungsprozesse hinterfragt und ein besseres Konzept für Unternehmen jeglicher Art darstellt. Mit dem Beyond Budgeting soll das Unternehmen anpassungsfähiger auf jegliche Einflüsse sein. Pfläging beschreibt, dass es darum geht „die fähigen Mitarbeiter eines Unternehmens von den Ketten des Top-Down-Leistungsvertrages zu befreien und sie dazu zu befähigen, die Wissensressourcen der Organisation zu nutzen, um auf profitable Weise Kundenzufriedenheit zu erreichen und konsistent den Wettbewerb zu übertreffen“.⁵⁰

Das neue Steuerungsmodell setzt auf die Potentiale und unternehmerischen Instinkte der Mitarbeiter, die genutzt werden sollen, um Unternehmensziele zu erreichen und gleichzeitig Unternehmensprozesse zu verbessern. Der Fokus unternehmerischen Handelns muss auf die Bedürfnisse der Kunden gerichtet werden. Dazu müssen Entscheidungsbefugnis und Verantwortung an jene Mitarbeiter übertragen werden, die nah am Kunden sind. Empowerment ist hier das Stichwort.⁵¹ Außerdem müssen fixierte Leistungsverträge in Form von Budgets durch relative Leistungsverträge ersetzt werden. Relative Leistungsverträge schaffen ein Handlungsklima, in dem eine stetige Leistungsverbesserung von Managern und Mitarbeiter gefordert wird. Dabei geht es aber nicht um die Einhaltung festgesetzter Budgets, sondern darum, sich durch Wissen und Urteilkraft den ständigen Veränderungen der Umwelt in Richtung strategischer Unternehmensziele anzupassen. Es wird schnell klar, dass dieses Konzept auf Vertrauen beruhen muss, allerdings sind die Erwartungen und Anforderungsniveaus an Mitarbeiter und Manager deutlich höher und bei Nichterfüllung genauso mit negativen Konsequenzen verbunden. Die Beyond Budgeting Methode ist nicht nur ein komplett anderer Steuerungsprozess, sondern beinhaltet auch einen Wandel der Unternehmensführung. Die Leistungsverantwortung wird auf dezentrale Unternehmensbereiche verteilt und übertragen.⁵² Zur Verdeutlichung des Unterschiedes zwischen fixierten und relativen Leistungsverträgen soll die Abbildung 6 dienen.⁵³

⁵⁰ Vgl. Pfläging (2003) Seite 84.

⁵¹ <http://4managers.de/management/themen/beyond-budgeting/> verwendet am 08.07.2015 um 16:52.

⁵² Vgl. Fraser/Hope (2003) Seite 26ff.

⁵³ Vgl. Pfläging (2003) Seite 85.

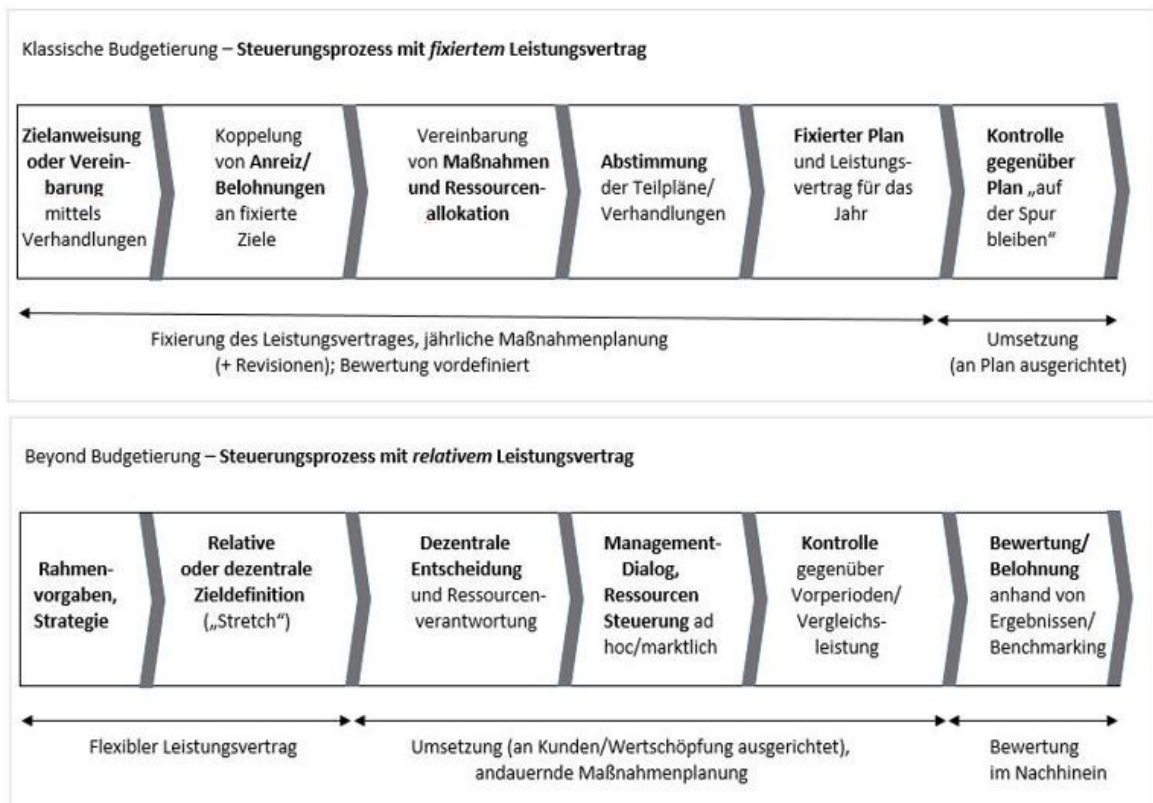


Abbildung 6: Fixierter Leistungsvertrag vs. Relativer Leistungsvertrag

Ein Fallbeispiel soll die Unterschiede veranschaulichen. Die Mitarbeiter der Abteilung XY beklagen sich bei ihrem Abteilungsleiter über die stark veraltete Hardware. Im Steuerungsmodell mit fixierten Leistungsverträgen verhindert die Unternehmensleitung unnötige Investitionen, indem Budgets für unterschiedliche Zwecke vorher festgesetzt werden. Der Abteilungsleiter muss somit zunächst prüfen, wieviel Geld für IT-Investitionen ausgegeben werden darf. Das gestattete Budget wird dann voll ausgeschöpft. Vergleichbar ist dies mit dem Phänomen des „Dezemberfiebers“, wobei einmal ausgehandelte Budgets zum Jahresende ausgeschöpft werden, damit für das Folgejahr keine Budgetkürzungen zu befürchten sind. Hierbei wird klar, dass das Budget den Maßstab der Handlungen bestimmt und nicht der Bedarf.⁵⁴

⁵⁴ Vgl. Pfläging (2003) Seite 87.

Mit denen im Beyond Budgeting geltenden relativen Leistungsverträgen sähe das Beispiel folgendermaßen aus:

Der Abteilungsleiter erkennt den Bedarf an Hardware für seine Abteilung. Es gibt keine festgelegte Budgetvorgabe für IT Investitionen, an denen er sich orientieren könnte. Er muss für sich analysieren, ob diese Anschaffung einen Mehrwert schafft und dieser Mehrwert mit den Zielen der Abteilung konform ist. Denn, auch ohne Budgets hat die Abteilung andere straffe Vorgaben, welche zum Beispiel Kosteneffizienz der Abteilungsprozesse sein könnten. Der Abteilungsleiter fällt und verantwortet diese Entscheidungen und wird somit ganz genau überlegen, ob die Investition die Kosteneffizienz beeinträchtigt und verbessert und in welcher Höhe. Bei negativen Auswirkungen auf die Kosteneffizienz wird der Entscheidungsträger zur Verantwortung gezogen und muss Rede und Antwort stehen.

3.3.3 Beyond Budgeting? Oder lieber nicht?

Trotz unzähliger Beispiele erfolgreicher Implementierungen des Beyond Budgeting Modells halten vielen Unternehmen an der Verwendung von Budgets fest. Die Gründe können Gewohnheit oder Angst vor Veränderungen sein. Es kann aber auch daran liegen, dass trotz Vorreiter noch nicht an diese Art der Steuerung geglaubt wird. Schließlich ist das Modell auch bei unzähligen renommierten Unternehmen, die erfolgreich umgestellt haben, nach wie vor in den „Kinderschuhen“. Die Wirkung und Effektivität einer Implementierung neuer Steuerungsmodelle ist in der Praxis im Nachhinein schwierig nachzuweisen.⁵⁵

Außerdem ist eine Umstellung des Steuerungsmodells mit erheblichem Aufwand verbunden. Das Risiko des Scheiterns und des Geld- und Zeitverlustes möchte nicht jeder Unternehmer wagen. So manch ein Vorgesetzter möchte auch keine Verantwortung an Untergebene delegieren. Schließlich könnten deren Leistungen die des Vorgesetzten übertreffen. Besonders Controller verängstigt der Gedanke an eine Abkehr der klassischen Budgetierung, welche bis dato durch ihr Budgetierungs Know-How gebraucht wurden und nun ihren Wert für die Organisation verlieren könnten.⁵⁶

⁵⁵ Vgl. Pfläging (2003) Seite 90.

⁵⁶ Vgl. Rickards (2007) Seite 37.

4 Aussicht: Business Intelligence Systeme als Planungsinstrument im Beyond Budgeting Modell

Im folgenden Kapitel wird von der bisherigen Struktur abgewichen. Dies hat den Hintergrund, dass die Beyond Budgeting Methode einen Wandel der kompletten Unternehmensstruktur und dem Steuerungsgedanken fordert. Da diese Arbeit die Einführung des Beyond Budgeting Modells voraussetzt, werden zunächst die notwendigen Maßnahmen zur Umstrukturierung eines Unternehmens beschrieben. Anschließend wird die Notwendigkeit und Struktur rollender Forecasts im neuen Steuerungsmodell erläutert und der Stellenwert von Business Intelligence Systemen als Schlüsselfunktion im Beyond Budgeting Modell sichtbar.

4.1 Umgestaltung des Steuerungsmodells

„Erst Intervention und Wandel in allen Feldern setzt das gesamte Gestaltungs- und Veränderungspotenzial einer Organisation frei!“⁵⁷

Das Modell des Beyond Budgeting wurde in der unternehmerischen Praxis geboren. Es gibt zahlreiche Fallbeispiele von Unternehmen, die ihr Steuerungssystem fern von Budgets umgestellt haben und seitdem herausragende Leistungen erzielen. Anhand dieser bisher gesammelten Erfahrungen einer erfolgreichen Implementierung der Beyond Budgeting Methode muss die gesamte Unternehmenskultur verändert werden, um die bisherigen Steuerungsprinzipien abzulösen. Dabei gilt, nur durch die Adaption und Integration aller 12 Gestaltungsprinzipien kann laut Ergebnissen der Forschung des BBRT ein Leistungsmanagement zustande kommen, welches dauerhaft wettbewerbsfähig ist und sich durch Flexibilität, Dezentralisation und Kosteneffizienz auszeichnet.

⁵⁷ Vgl. Pfläging (2003) Seite 185.

6 Steuerungsprinzipien für empowernde Führung und dezentralisierte Organisation		
Prinzip	Tu dies! (Beyond Budgeting)	Nicht das! (Klassische Budgetierung)
1. Kundenfokus	Fokussierung aller auf die Verbesserung von Kundenergebnissen	Erreichen vertikal verhandelter Ziele
2. Verantwortung	Schaffung eines Netzwerkes vieler kleiner, ergebnisverantwortlichen Einheiten	Zentralisierende Hierarchien
3. Leistungsklima	Hochleistungsklima, basierend auf relativem Teamerfolg am Markt	Erreichen innen gerichteter Ziele „koste es, was es wolle“
4. Handlungsfreiheit	Dezentralisierung der Entscheidungsautorität und –fähigkeit an kundennahe Teams	Mikromanagement, Eingriffe von oben und strikte Planeinhaltung
5. Führung	Steuerung auf Grundlage klar formulierter Ziele, Werte und Begrenzungen	Detaillierte Regelwerke und Budgets
6. Transparenz	Offene und geteilte Informationen für alle	Restriktiver Informationszugang und Status durch Informationen
6 Steuerungsprinzipien für flexible Prozesse des Leistungsmanagements		
Prinzip	Tu dies! (Beyond Budgeting)	Nicht das! (Klassische Budgetierung)
1. Zielsetzung	Hochgesteckte, bewegliche Ziele für kontinuierliche, relative Verbesserung	Inkrementelle, fixierte Jahresziele
2. Vergütung	Gemeinsamen Erfolg im Nachhinein anhand relativer Ist-Werte belohnen	Erreichen individueller vorab fixierter Ziele
3. Planung	Planung als einbeziehender, kontinuierlicher und aktionsorientierter Prozess	Planung als jährliches Top-Down Event
4. Kontrolle	Kontrolle anhand relativer Leistungsindikatoren zu Markt/Kollegen/Vorperioden und Trends	Plan-Ist-Abweichungen
5. Ressourcen	Ressourcen bedarfsbezogen und "ad hoc" verfügbar machen	Jährliche Budgetzuweisungen, Allokationen und Umlagen
6. Koordination	Dynamische, horizontale und möglichst marktliche Koordination	Jährliche Planungszyklen

Abbildung 7: Die 12 Prinzipien der Steuerung im Beyond Budgeting Modell

Die in der Abbildung 7 dargestellten Prinzipien der Steuerung stellen die Eigenschaften eines „besseren Managements“ dar und beschreiben die Maßnahmen, die ein Unternehmen einleiten muss, um ein anpassungsfähiges, dezentralisiertes Steuerungsmodell einzuführen. Gleichzeitig kann es auch als Checkliste gesehen werden, welche etwa beim Übergang zum neuen Steuerungsmodell ohne Budgets herangezogen werden kann. Es muss dennoch deutlich werden, dass sich das Beyond Budgeting Steuerungsmodell nicht nur durch Veränderungen der Prinzipien allein umsetzen lässt. Auch die unternehmerischen Prozesse und die verwendeten Instrumente müssen angepasst werden. In den in Abbildung 8 zusammengefassten Kernbereichen müssen unter Berücksichtigung der 12 Prinzipien Schritt für Schritt zahlreiche Veränderungen vorgenommen werden, um eine erfolgreiche Übersetzung des Beyond Budgeting Modells zu gewährleisten. Damit das Gesamtsystem funktionieren kann, müssen alle Prinzipien in allen Gestaltungsfeldern implementiert werden.⁵⁸

⁵⁸ Vgl. Daum (2005) Seite 31ff.

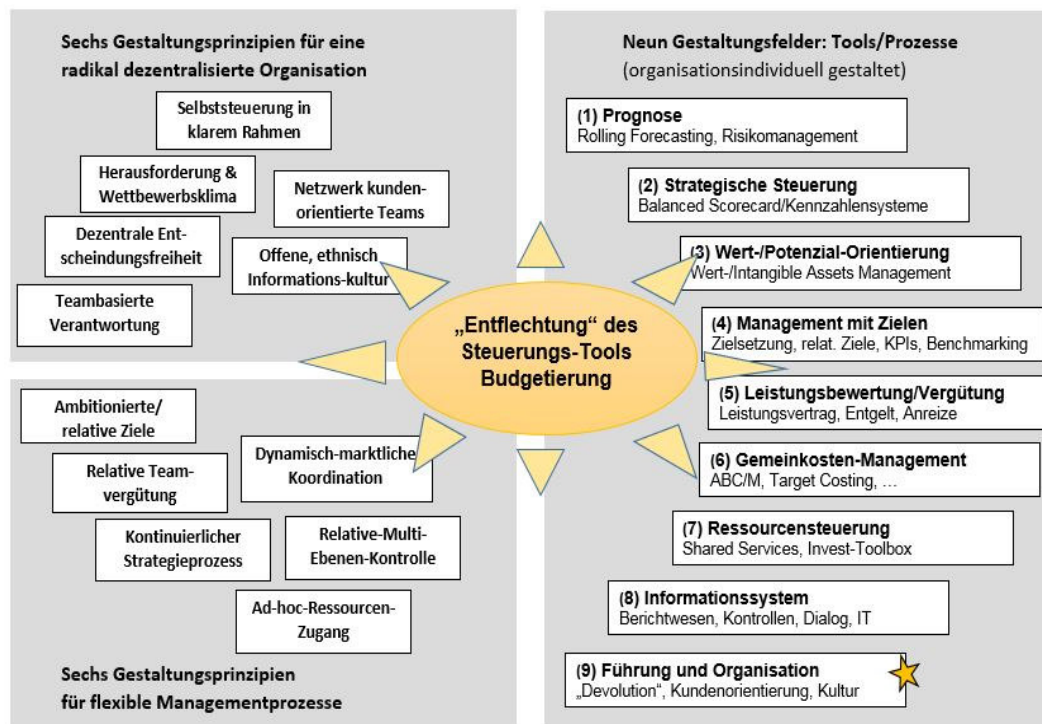


Abbildung 8: Die ganzheitliche Umstellung auf ein Steuerungsmodell ohne Budgets

4.1.1 Die Führung der Organisation

Für die Mitglieder des BBRT steht fest, nur Organisationsformen, die ohne zentrale Steuerung auskommen, sind den modernen dynamisch-komplexen Märkten gewachsen.⁵⁹ Empowerment und Selbstorganisation - das ist das Prinzip einer Unternehmensstruktur im Beyond Budgeting Modell. Die Grundidee ist, die strategische und operative Verantwortung der Entscheidung weg vom Zentrum zu den kundennahen Mitarbeitern zu verschieben. Dies funktioniert natürlich nicht allein dadurch, die Mitarbeiter zu empowernden Mitarbeitern zu erklären. „Structure follows process“ – erst das Verändern von Strukturen verändert auch das Verhalten und die Einstellung der Mitarbeiter. In vielen Unternehmen sind hierarchische Strukturen vorherrschend. Darin werden Entscheidungen vom mittleren Management getroffen, welche sich durch suboptimale Qualität, Ressourcen- und Zeitverschwendung kennzeichnen. Für das Ergebnis wird allerdings am Ende das Team verantwortlich gemacht, welches über keinerlei Entscheidungsmacht oder Ressourcenverantwortung verfügt. Durch Selbststeuerung werden Mitarbeiter dahingehend bevollmächtigt, über ihren

⁵⁹ Vgl. Pfläging (2006) Seite 24.

Zuständigkeitsbereich vollständig und selbstständig zu entscheiden und zu handeln. Im Gegenzug liegt allerdings auch die volle Leistungsverantwortung bei den Mitarbeitern. Diese Form der Autonomie erfordert Regeln, welche nicht mit fixierten Plänen oder Zielen gleichgesetzt werden dürfen. Gemeint ist ein ethnischer, auf alle Anspruchsgruppen bezogener Verhaltenskodex, welcher klare Politiken sowie Sanktionen umfasst. Dieser sollte die strategischen Rahmenvorgaben des Unternehmens umfassen und Regeln bezüglich interner Information, Kommunikation und Reporting festschreiben.

Für eine Dezentralisierung der Unternehmenssteuerung ist es notwendig, dass Vorgesetzte und Geschäftsleitungen mutig und souverän sind, Entscheidungen und Verantwortung abgeben und das Kontrollieren und Hineinreden aufgeben. Dazu sollte, besonders bei großen Unternehmen, die Komplexität verringert werden. Dies kann durch die Einteilung in Profitcenter geschaffen werden, wobei die einzelnen Unternehmensteile relativ unabhängig und mit einem hohen Grad an Autorität klar voneinander abgetrennt werden. Diese kleineren Einheiten und lokalen Teams können bei einer Ausrichtung auf die Kundenrentabilität anstatt auf produktbezogene Verkaufsziele viel besser die Verantwortung für die Gesamtleistung des Unternehmens übernehmen. Aus allen kleinen Unternehmenseinheiten bildet sich dann, mittels kollaborativen Informationssystemen, gemeinsamen Forecasting und ad hoc Ressourcensteuerung, ein Wertschöpfungsnetzwerk, welches in der Lage ist, sich an dynamische Umweltveränderungen anzupassen.⁶⁰

4.1.2 Strategische Steuerung mittels Balanced Scorecard

Die Unternehmensstrategie beschreibt das Unternehmen und was es werden möchte. Dabei ist der Begriff nicht mit lang- oder kurzfristig gleichzusetzen. Vielmehr bildet die Strategie die Natur und die Ausrichtung einer Organisation ab, welche gleichzeitig den Handlungsrahmen für Entscheidung bestimmt. Alle Handlungen und eingesetzten Taktiken müssen mit dem gewählten Zustand konsistent sein. Um strategische Absichten mit operativen Handlungen im Tagesgeschäft zu verknüpfen, werden häufig Kennzahlensysteme genutzt. Diese sind eine Zusammenstellung von Indikatoren, welche sich aus der

⁶⁰ Vgl. Pfläging (2003) Seite 437ff.

Unternehmensstrategie ableiten. Eines der bekanntesten Systeme dieser Art ist die Balanced Scorecard, im weiteren BSC abgekürzt.⁶¹

Ihre eigentliche Wirkung als Führungssystem kann die BSC in der Praxis allerdings nur selten voll entfalten. Dies liegt der Vorstellungswelt von Unternehmensleitung, Managern und Controllern zugrunde, welche nach wie vor von finanziellen Zahlen geprägt ist. Die BSC nutzt zwar Kennzahlen, sollte aber vielmehr ein Führungsinstrumentarium zur Umsetzung von Strategien sein. Damit sie ihr wahres Potenzial entfalten kann, müssen allerdings, neben der BSC für die Gesamtorganisation, auch noch weitere Scorecards für Geschäftseinheiten definiert werden. Es muss ein unternehmensweites BSC System für alle Funktionen, Prozesse, Bereiche und Abteilungen entstehen, damit es als solches von allen Mitarbeitern der Organisation verstanden und verfolgt wird. Häufig werden Scorecards allerdings vom mittleren Management erstellt, wobei oftmals die klare Verbindung zwischen Managementprozessen und dem Tagesgeschäft fehlt. Durch den fehlenden Bezug zur Strategie kann somit keine Übersetzung in Aktionen oder Handlungen erfolgen. Was bleibt, ist ein als Vergütungsgrundlage dienendes Zahlenwerk ohne große Wirkung.

Richtig eingesetzt handelt es sich beim Scorecarding um eine einheitliche, anschauliche und gleichzeitig flexible Methode strategie-basierter Leistungsmanagements, welches auf Prozesse ausgerichtet ist und somit ein Instrument von unschätzbarem Wert hinsichtlich der Kommunikation und dem Lernen einer Organisation darstellt. Die wichtigsten Eigenschaften einer BSC sind die logische Verbindung und Integration wesentlicher Steuerungselemente wie die der verbalen Zielformulierung, Perspektiven, Ursache-Wirkungsketten, Kennzahlen, Ist- und Zielwerte, sowie Aktionen. Der flächendeckende Einsatz ist Grundvoraussetzung für das Funktionieren einer BSC. Dabei müssen die Scorecards so gestaltet sein, dass Zusammenhänge zwischen Strategie und einer Geschäftseinheit durch eine Vielzahl hypothesenartiger Ursache-Wirkungs-Beziehungen sichtbar werden. Um dies möglich zu machen, muss die gesamte Organisation von der Spitze bis zu den dezentralen Teams bei der Erarbeitung involviert werden. Außerdem muss das Scorecarding das dominierende Reportingsystem sein und nicht nur ein Rechnungswesen-ergänzendes. Die strategische Fokussierung kann nur durch die Eliminierung des kurzfristigen Periodenbezuges und der fixierten Leistungsverträgen aus den Scorecards stattfinden. Bei der Erarbeitung einer BSC geht es nicht um die Vorgabe der Strategie vom Topmanagement, sondern um die Bewertung der von den Mitarbeitern

⁶¹ Vgl. Troßmann (2013) Seite 138.

vorgeschlagenen strategische Mittelfristziele, das herausfordernde Hinterfragen dieser und ein regelmäßiges Testen. Es darf kein Eingriff in die Entscheidungen der Mitarbeiter erfolgen, aber es muss sichergestellt werden, dass die besten Alternativen gewählt wurden. Diese BSCs müssen dann in allen Perspektiven eine ausgewogene Anzahl relativer Indikatoren beinhalten, anhand dessen die Wirkungen von Maßnahmen im Nachhinein gemessen werden können.

Der Prozess der Strategieentwicklung beginnt zunächst mit der Identifizierung unterschiedlicher Optionen. Diese gilt es, hinsichtlich ihrer Wertschöpfung und Risiken zu bewerten und daraus folgend Unternehmensentscheidungen zu treffen. Wie erwähnt, handelt es sich hierbei um einen Prozess, welcher über die jährliche Erstellung hinausgeht. Stattdessen muss ein rollender Aktionsprozess entstehen, welcher dezentral entwickelt und gepflegt wird und an dessen Ende ein Scorecard-basierter Realisationsplan mit definierten Aktionen und strategischen Projekten steht. Diese können sich selbstverständlich auch unterjährig verändern. Deswegen haben die Scorecard Owner auch das Recht diese Pläne zu revidieren, wodurch sich die Ressourcennachfrage ändern kann. Die BSC bietet in ihren Eigenschaften die perfekte Grundlage zur Zielsetzung und Zielerreichung. Sie fokussiert die Handlungen auf die Wertschöpfung für Kunden und Investoren und nicht auf das Erreichen vorab festgelegter oder ausgehandelter finanzieller Ziele in Form von Budgets. Ein Beispiel für die Informationsbedarfe und Ziele unterschiedlicher Ebenen einer Organisation bietet Abbildung 9.

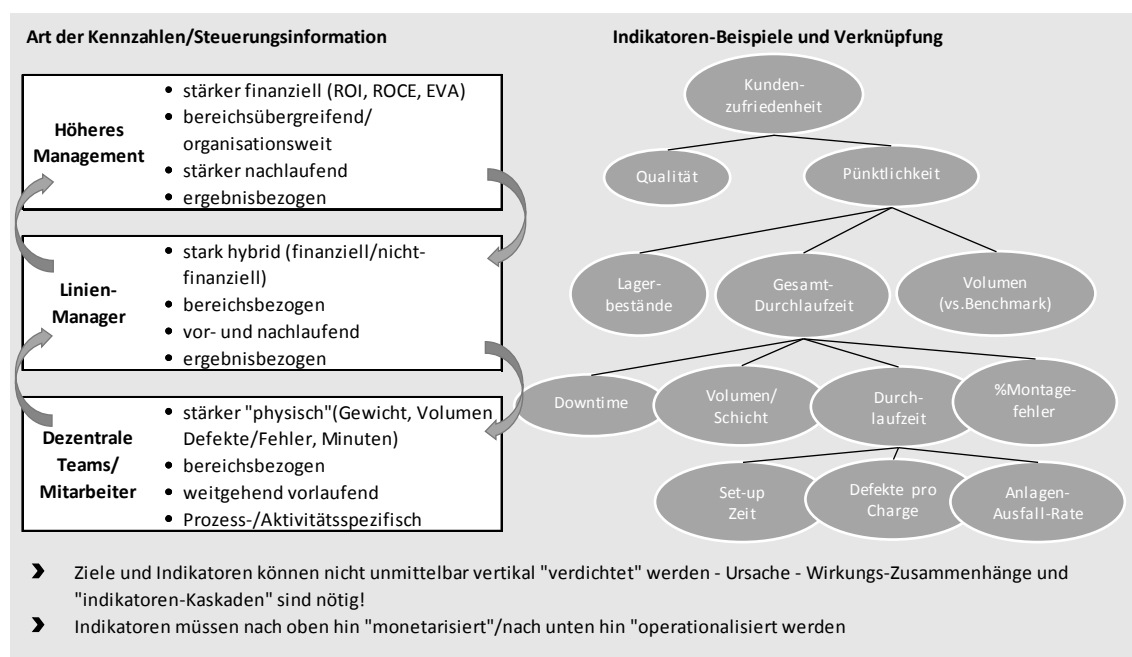


Abbildung 9: Organisationsübergreifende BSC

4.1.3 Management mit Zielen

Budgets werden durch ihren Charakter als Leistungsvertrag zum Ausdruck von Zielvereinbarungen und gleichzeitig als Werkzeug zur Kontrolle der Zielerreichung genutzt. Durch die fixierten Leistungsverträge wird versucht, Unternehmensaktivitäten zu programmieren und die notwendigen Ressourcen für das Geschäftsjahr zu beschreiben. Dadurch fokussieren die sogenannten Ziele in der Budgetierung nur auf den Input, nicht aber auf den Output – das Ergebnis.

Das Beyond Budgeting Modell fordert die ausschließliche Verwendung relativer Zielgrößen, um die Fokussierung durch ein flexibles, wettbewerbsbezogenes Leistungsmanagement auf das Ergebnis, anstatt auf die Aktivität, zu lenken. Zielsetzungen sollen als Herausforderung, anstatt der Ausrichtung einer absoluten Zielgröße in Form von Budgets begriffen werden.⁶² Bereits bestehende Instrumente, wie die Balanced Scorecard, bilden das strategische Rahmenmodell, dessen Inhalte die flexiblen Ziele sein müssen. Durch die Einbettung flexibler Ziele wird das Handeln von Mitarbeitern und Teams auf die Ziele gerichtet, die es zu erreichen gilt. Der Handlungsspielraum erhöht sich für die Mitarbeiter, da Entscheidungen über die Zielerreichung und den Zeitpunkt der Mittelwahl selbst getroffen werden. Häufig werden Zielsysteme, wie die BSC, aber zur Top-Down Kontrolle, anstatt zur Freisetzung der Selbstständigkeit von Mitarbeitern eingesetzt. Davon muss abgesehen werden. Ziele sollten nach bekannten Methoden SMART sein. Smart bedeutet: Spezifisch, Messbar, Anspruchsvoll, Relevant und Terminiert. Im Beyond Budgeting Modell müssen diese Eigenschaften um Eigenbestimmt, Kontextbezogen und Relativ erweitert werden. Eigenbestimmte Ziele – denn eine effektive Zielsetzung setzt voraus, dass die Mitarbeiter sich mit den Zielen identifizieren können. Dies kann nur durch eine selbstständige Erarbeitung der Ziele erfolgen, welche sich im Rahmen vorgegebener Strategien befinden. Kontextbezogen bedeutet, dass es nicht ausreicht Einzelziele zu entwickeln. Es muss ein Zielsystem entstehen, welches aus finanziellen, sowie nicht-finanziellen Zielen besteht und die Interdependenzen berücksichtigt. Die Eigenschaft der Relativität der Ziele bezieht sich auf die Unvorhersehbarkeit der Zukunft. Es sollte daher auch nicht versucht werden, die Zukunft vorherzusagen. Der Fokus muss sich auf die stetige Verbesserung und das Schlagen der Konkurrenz konzentrieren. Erfolgreiche Zielsetzung muss Handlungsalternativen offen lassen und sie nicht durch zu detaillierte Zielformulierungen beschränken. Das Ziel, also „Wo“ das Unternehmen hinkommt, ist

⁶² Vgl. Jehn (2009) Seite 219.

ausschlaggebend. Das „Wie“ muss soweit wie möglich im Verantwortungsbereich des Mitarbeiters liegen und sollte so spät wie möglich entschieden werden. Nur die Verwendung relativer Zielgrößen ist zielführend. Abbildung 10 dient der Veranschaulichung selbstregulierender elastischer Ziele im Beyond Budgeting Modell.⁶³

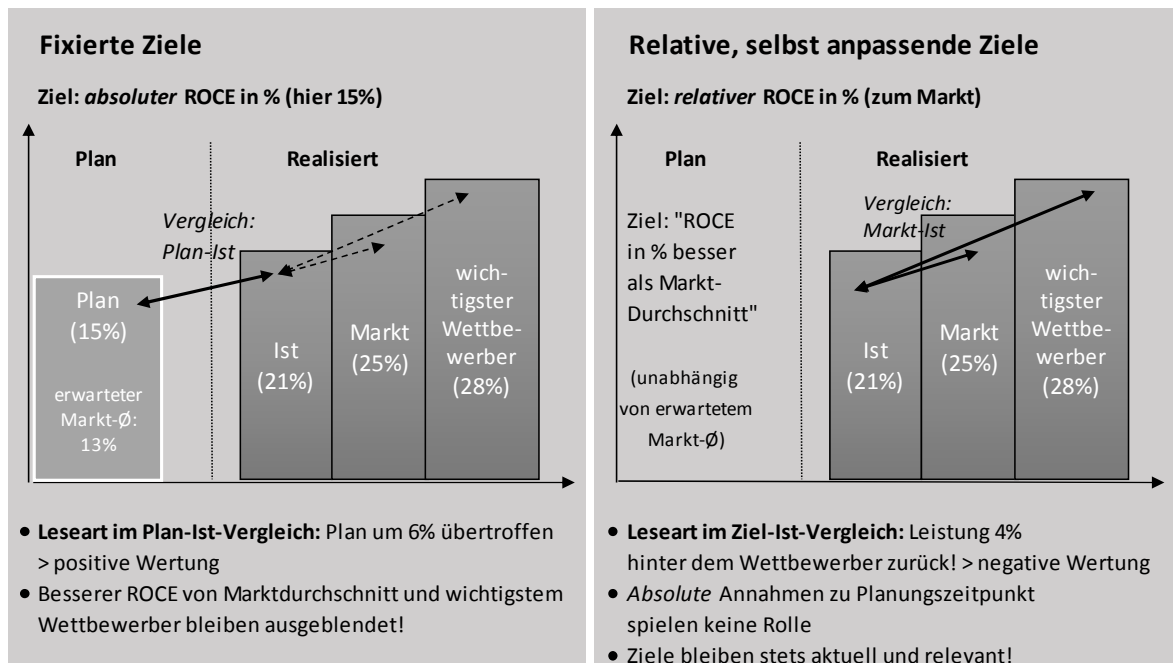


Abbildung 10: Fixierte Ziele vs. Relative Ziele

Auch wenn es für Verfechter der Budgetierung unmöglich scheint, können jegliche Art von Zielen, auch finanzielle Ziele, elastisch sein. Wichtig ist, womit die Ergebnisse verglichen werden. Wie in Abbildung 10 dargestellt, wird bei der klassischen Budgetierung mit fixierten Zielen nur der Plan zum Ist verglichen. Dabei wird ausgeblendet, dass die Konkurrenz deutlich besser war, was auf lange Sicht mehr als schädlich für das Unternehmen ist. Die relative Performance im Vergleich zum Markt sollte das Leistungsmaß sein. Die für die Zielerreichung selbst verantwortlichen Geschäftsbereiche und Teams sollten sich bei der Zielsetzung also fragen: „Mit wem sollten wir Benchmarks? Was sollte die relative Leistung gegenüber dem Benchmark sein?“.

Grundsätzlich kann in drei Erscheinungsformen relativer Zielsetzung unterschieden werden. Externe Benchmarks, interne Benchmarks, bei denen Abteilungen, Filialen,

⁶³ Vgl. Pfläging (2003) Seite 276ff.

Standorte oder Länder miteinander verglichen werden, oder Stretch Ziele.⁶⁴ Stretch Ziele gelten als extrem herausfordernde Ziele, weil bei der Formulierung kein Bezug zu einer unternehmensinternen oder unternehmensexternen Benchmark hergestellt wird. Ein Stretch Ziel wird auf dem Niveau des bestmöglichen Ergebnisses formuliert.⁶⁵ Jeder dieser drei Arten ermöglicht ein innovatives Leistungsmanagement. Allerdings haben Führungskräfte von heute noch keine Übung im Denken dieser Zieltypen. Gängiger sind Zielsetzungen in Form von Budgetzielen, welche zu Entgeltgestaltung missbraucht werden, wobei den Mitarbeitern bei der Zielerreichung eine Belohnung und bei Nichterreichung eine Bestrafung droht. Ein Beispiel für ein fixes Ziel ist die Umsatzsteigerung eines Produktes um 9%. Ein relatives Ziel im Vergleich wäre das Übertreffen des Marktes um 2%. Es ist nach außen gerichtet und erkennt die Schwankungen der Wirtschaft an.

Das Unternehmen und seine Umwelt befinden sich im ständigen Wandel. Benchmarking ist dabei hervorragend geeignet, um die Mitarbeiter einer Organisation zu motivieren. Jeder Mensch besitzt den Ansporn besser zu sein als der härteste Konkurrent. Deshalb bedarf es bei der Steuerung mit flexiblen Zielen nahezu keine Aufpasser und Kontrolleure. Dieses System ist wirkungsvoller als manipulierte und ausgehandelte fixierte Leistungsverträge, denn Commitment und die zielgerichtete Motivation entstehen durch die geteilte Vision und Strategie.

Interne Benchmarks eignen sich besonders in Unternehmen, die aus mehreren homogenen Einheiten bestehen. Eines der Beyond Budgeting Unternehmen Svenska Handelsbanken nutzt sogenannte Liga-Tabellen, welche monatlich erstellt werden und öffentlich zugänglich sind. Mittels dieser werden die Mitarbeiter über ihre relative Leistung informiert und gleichzeitig ist der Grad der Verbesserung angegeben, welcher realisiert werden muss, um auch zukünftig in der Oberliga mitspielen zu können. Am Beispiel der Handelsbanken wird jährlich ein Pokal für den Spitzenplatz unter den Regionen verliehen. Wichtig ist, dass die Ligatabellen aus finanziellen oder nicht-finanziellen Indikatoren bestehen, die für alle Mitarbeiter einfach und unmissverständlich sind. Diese Art des Leistungswettbewerbes hört niemals auf, da es so dynamisch ist. Dabei darf interner Leistungswettbewerb allerdings nicht mit Konkurrenz verwechselt werden. Das Aufstellen von Regeln kann

⁶⁴ Vgl. Pfläging (2005) Seite 227ff.

⁶⁵ Vgl. Hope/Fraser (2003) Seite 71ff.

Ellebogeneinsatz und Konkurrenzdenken verhindern. Dies kann zum Beispiel durch eine eindeutige Zuordnung von Kunden zu Region oder Filiale geschehen.

Die Unternehmensleitung übernimmt im Beyond Budgeting Modell die Rolle des internen Beraters. Externe Benchmarks sind die „ultimative Quelle relevanter Leistungsmaßstäbe für alle Bereiche eines Unternehmens“⁶⁶, wobei finanzielle Ergebnisse und Kapitalverzinsung mit Firmen der gleichen Branche verglichen werden. Durch die gesetzlichen Regulierungen der Offenlegung ist es oftmals auch nicht schwer zu bewerkstelligen, die benötigten Informationen zu gewinnen. Für eine erfolgreiche Nutzung externer Benchmarks ist es wichtig, dass sich die miteinander zu vergleichenden Kennzahlen in allen Kennzahlensystemen aller Leistungsebenen wiederfinden. Beim Einsatz der BSC muss diese Außenorientierung erst eingearbeitet werden, da das Grundmodell der BSC (bis auf die Kundenebene) auch nur nach innen gerichtet ist. Für das Benchmarking sollten außerdem auch branchenspezifische nicht-finanzielle Kennzahlen, wie beispielsweise Unfallvermeidung, Technologieverwendung oder ähnliche Berücksichtigung finden. Des Weiteren sollten Benchmarks nicht auf ein Geschäftsjahr oder eine Periode bezogen, sondern regelmäßig durchgeführt werden. Benchmarking muss für das Streben nach Verbesserungen und somit das systematische Lernen von den Besten stehen. Richtig umgesetzt ist es der Motor der Motivation für die Mitarbeiter einer Organisation.⁶⁷

4.1.4 Leistungsbewertung und Vergütung

Solange die monetäre Vergütung der Mitarbeiter einer Organisation mit festen Zielen verknüpft ist, werden diese bemüht sein, diese Ziele im Rahmen des Zielsetzungsprozesses nach unten zu manipulieren. Im Rahmen von Zielverhandlungen werden Mitarbeiter bemüht sein, machbare Ziele zu vereinbaren. Dadurch sichern sie einerseits ihre Bonusleistung schon im Voraus und müssen andererseits keine Bestrafung bei Nichterreichung befürchten. Zusätzlich besteht kein Anreiz für die Mitarbeiter ihre Leistungen extrem zu übertreffen, da mittels Bonusgrenzen die maximale Erhöhung des Gehaltes festgelegt wird.⁶⁸

⁶⁶ Vgl. Pfläging (2003) Seite 308.

⁶⁷ Vgl. Pfläging (2003) Seite 233 ff.

⁶⁸ Vgl. Hope/Fraser (2003) Seite 73ff Vgl. Pfläging (2003) Seite 318ff.

Grundsätzlich gilt im Beyond Budgeting Modell: Die in der BSC definierten Ziele dürfen nicht individuell sein und keine Grundlage für Vergütung und Beförderungen bilden. Warum? Individuelle Ziele verschlechtern die Unternehmens-performance, da die Mitarbeiter im eigenen Interesse handeln und nicht bestrebt sind, gemeinsame Ziele zu erreichen. Bonus und Beförderung sollte vielmehr davon abhängen, was die Mitarbeiter erreichen – nicht davon, ob sie den Planwert treffen oder überschreiten. Damit wird auch gleichzeitig das Problem der Informationszurückhaltung und dem Manipulieren von Zielen gelöst. Allerdings gibt es keine Anleitung zur besten Lösung solcher Vergütungssysteme. Grundlegende Prinzipien für die Entwicklung eines Vergütungssystems sind die Folgenden: Die Mitarbeiter werden ergebnisorientiert belohnt - also auf Grundlage von Benchmarks und nicht von Plänen oder Zielen. Außerdem werden langfristige Gruppen- oder Teamleistungen vergütet, um Anreize auf Basis des Gesamtunternehmenserfolges zu schaffen. Das Vergütungssystem muss zudem einfach und klar sein und sollte zusätzliche Mechanismen meiden. Es gilt: je eindeutiger und strikter der Zusammenhang zwischen Vergütung und objektiver Leistung, desto größer ist die Wirkung auf das Verhalten.⁶⁹ Abbildung 11 zeigt ein Bewertungsschema bei relativem Leistungsvertrag ohne Budgets.

Leistungsindikator	Gewichtung (fix)	Erreichter Wert (Komitee-Bewertung)	Gewichteter Wert
• Wachstum - gegenüber Vorjahr	20%	50	10%
• Wachstum - gegenüber Wettbewerb	20%	40	8%
• Gewinn - gegenüber Vorjahr	20%	60	12%
• Gewinn - gegenüber Wettbewerb	20%	50	10%
• Verschuldungsgrad - gegenüber Vorjahr	10%	80	8%
• Qualitäts-Indikatoren - gegenüber Vorjahr	10%	60	6%
Gesamt-Bewertung	100%		54%

Abbildung 11: Ein Bewertungsschema ohne Budgets

⁶⁹ Vgl. Pfläging (2003) Seite 320ff.

Dieses für Geschäftsjahr zu Geschäftsjahr gleichbleibende System besteht fast ausschließlich aus finanziellen Kennzahlen und enthält weder Planziele noch finden Individualleistungen darin Berücksichtigung. Die fixierten Zielkomponenten und deren Gewichtung spiegeln die strategische Ausrichtung der Unternehmung wieder, wobei der Mitarbeiter dann an der Gesamtunternehmensleistung beteiligt wird. Bezugsgröße sollte demnach eine unternehmenswertorientierte Größe wie der EVA (Economic Value Added) sein, um die Handlungen der Mitarbeiter auf die Erhöhung des tatsächlichen Unternehmenswertes auszurichten. Beachtet werden muss, dass selbst ein optimal gestaltetes System die Mitarbeiter nicht motivieren kann, wenn es nicht verstanden wird.

4.1.5 Management der Gemeinkosten

In vielen Unternehmen wird die Budgetierung zur Kostenplanung, -steuerung und -kontrolle verwendet. Die Kostenplanung erfolgt häufig durch die Fortschreibung von in vorherigen Perioden realisierten Kosten mit prozentualem Zu- oder Abschlag. Umweltveränderungen finden keine Berücksichtigung. Die Kontrolle erfolgt durch Plan-Ist-Vergleiche, wobei keinerlei Fragen, wie Gründe der Kostenentstehung oder relevanter Kundenwert, beantwortet werden können. Ein großer Teil der Kosten stellt ein undurchschaubarer Fixkostenblock dar, auf dessen Basis Entscheidungen ohne jegliches Verständnis der Kostenverursachung oder Entstehung gefällt werden. In schlechteren Zeiten wird zur Kostensenkung oftmals eine prozentuale Reduzierung von Manpower oder Headcount in allen Bereichen durchgesetzt, was schädliche Folgen in sensiblen Bereichen haben kann, wobei in anderen Bereichen weiterhin Kapazität bleibt.⁷⁰ Die Kosten werden nicht verstanden, sondern nur nachträglich betrachtet, wodurch die Kostenentstehung und Entscheidung gar nicht beeinflussbar sind. Dabei gibt es schon lange Instrumente die geeignet wären, den Prozess der Kostenentstehung für alle Entscheider transparenter zu machen. Diese Instrumente können ihr wahres Potenzial durch die Verwendung von Budgets nicht entfalten. Das Stichwort für den Umgang mit Gemeinkosten im Beyond Budgeting Modell ist die Prozesskostenrechnung – Activity Based Costing in Verbindung mit dem Management (ABC/M).⁷¹ Das Management spielt eine große Rolle, da die alleinige Kosteninformation nichts verändern kann. Vielmehr müssen die gewonnenen Informationen kontinuierlich genutzt und in alltägliche Entscheidungen einbezogen werden, um die

⁷⁰ Vgl. Pfläging (2003) Seite 351ff.

⁷¹ Vgl. Pfläging (2003) Seite 360ff.

Geschäftsaktivität strategisch und operativ zu gestalten. So können die mithilfe des ABC/M verfügbar gemachten Informationen als Grundlage für Leistungsvergleiche externer oder interner Art, zur Erstellung rollender Forecasts oder zur Ermittlung von Kunden- oder Produktrentabilitäten dienen.⁷² Abbildung 12 stellt die Darstellung der traditionellen Kosten- und die der Prozesskostenrechnung gegenüber.

Kostenstellen/Konten-Sichtweise (Output aus dem General Ledger)				Prozesskosten-Sichtweise (Input für Prozesskosten-Datenbank)		
Abteilung: Schadensbearbeitung				Abteilung: Schadensbearbeitung		
	Actual	Budget	Abw. (+/-)		Kosten	Treiber
Gehälter	621.400 €	600.000 €	- 21.400 €	Eingeben/Scannen von Ansprüchen	31.500	Anzahl: x
Geräte	161.200	150.000	- 11.200	Analysieren von Ansprüchen	121.000	Anzahl: x
Reisekosten	58.000	60.000	2.000	Suspendieren von Ansprüchen	32.500	Anzahl: x
Materialkosten	43.900	40.000	- 3.900	Erhalten von Provider Anfragen	101.500	Anzahl: x
Use/occupancy	30.000	30.000	-	Beheben von Mitglieder-Problemen	83.400	Anzahl: x
Total	914.500 €	880.000 €	- 34.500 €	Bearbeiten von Paketen	45.000	Anzahl: x
				Determinieren der Anspruchshöhe	119.000	Anzahl: x
				Anfertigen von Kopien	145.500	Anzahl: x
				Schreiben von Korrespondenz	77.100	Anzahl: x
				Teilnehmen an Schulungen	158.000	Anzahl: x
				Total	914.500 €	

> Manager werden durch diese Art von Bericht zufrieden oder bedrückt, selten aber klüger!

> Fremdartige und vom Tagesgeschäft abgelöste Darstellung von Kosten

> Arbeitsinhalte werden sichtbar, Kosteninformation wird intuitiv verständlich und relevant!

> Gründe für Kostenfluktuationen sind erkennbar

> Die Unterteilung in fixe und variable Kosten erfährt eine Neudefinition

Produkte, Kunden, usw.

Abbildung 12: Kostenrechnungen im Vergleich

Die auf der linken Seite abgebildeten Kosten sollen ein Instrument zur Weisung und Kontrolle darstellen, welches zur Maßnahmenplanung dienen soll. Dabei ist es losgelöst von den eigentlichen Prozessen und Aktivitäten der Abteilung. Die rechte Abbildung trennt die von den Mitarbeitern produzierten Outputs und stellt die Prozesse und Aktivitäten in den Mittelpunkt, um wahre Auskunft über Kostentreiber des Geschäfts zu liefern. Denn nicht das Personal verursacht Gehälter, sondern der kundenbezogene Wertschöpfungsprozess. Die ABC/M ist ein einzigartiges Instrument der finanzwirtschaftlichen Intelligenz, welche faktenbasierte und vor allem unanfechtbare Informationen liefert. Diese dienen als Entscheidungsbasis zur Kostenkontrolle, Ergebnismaximierung und der Verbesserung der operativen Effizienz. Auf dieser Basis können auch zukünftige Kosten prognostiziert

⁷² Vgl. Hope/Fraser (2003) Seite 178ff.

werden, da sich Trends in den Prozessen abbilden lassen. Dies funktioniert allerdings nur, wie bei den vorangegangenen Tools bereits beschrieben, durch eine dauerhafte Anwendung, welche bis zum kundennahen Entscheider ausgerollt und zum organischen Bestandteil des Management Modells wird.⁷³

4.2 Vorausschauen statt Planen

In traditionellen Steuerungsmodellen werden zur Abbildung der zukünftigen finanziellen Performance Budgetpläne erstellt, die es zu erreichen gilt. Diese Pläne werden unterjährig in sogenannten Forecasts überarbeitet, dabei aber oftmals nur an den jährlichen Plan angepasst. Somit werden Forecasts vielmehr als „Spur-Haltungs-Instrumente“ genutzt, nicht aber, um die Realität abzubilden. Wie bereits erwähnt, scheitern Budgets vor allem daran, dass sie zwei gegensätzliche Funktionen gleichzeitig erfüllen sollen. Die Funktion des Ziel- und Leistungsmanagements zum einen und zum anderen die Funktion der Projektion der Zukunft. Doch wenn ein Budget eine verlässliche Projektion der Zukunft sein soll, wie kann es gleichzeitig anspruchsvolle Ziele darstellen? Trotz dieser offensichtlichen Zielkonflikte halten viele Unternehmen an der Erstellung eines Jahresplanes mit unterjährigen Budgetrevisionen und Erwartungshochrechnungen fest.

4.2.1 Rollende Forecasts

Im Beyond Budgeting Modell wird nach weniger Planung, aber mehr Vorausschau gefordert. Svenska Handelsbanken, eines der Unternehmen, die das Beyond Budgeting Modell bereits erfolgreich implementiert haben sagt: „wir ziehen es vor, die Gegenwart zu verstehen, statt Vermutungen über die Zukunft anzustellen“⁷⁴. Um vorausschauen zu können, dürfen Forecasts allerdings weder mit Zielsetzungen oder Vergütungssystemen verknüpft sein, noch als Bewertungsgrundlage dienen. Nur so können sie die Abbildung der Realität und der möglichen, nicht der gewollten, Zukunft sein.

Damit Forecasts ihren eigentlichen Nutzen erfüllen können, müssen sie sich an das bestehende Umfeld anpassen. Somit gilt, je turbulenter das Unternehmensumfeld, desto häufiger sollte geforecastet werden. Darüber hinaus ist die Erstellung von Forecasts auch

⁷³ Vgl. Pfläging (2003) Seite 365ff.

⁷⁴ Vgl. Pfläging (2006) Seite 126.

dann sinnvoll, wenn beispielsweise für eine Filiale lokale Chancen oder Bedrohungen erkennbar sind.

Die Inhalte der Forecasts müssen sich am Informationsbedarf der Nutzer orientieren, welche auf dessen Basis Entscheidungen zu treffen haben. Da nicht alle Nutzer den gleichen Bedarf an Informationen benötigen, müssen unterschiedliche Forecasts mit unterschiedlichen Inhalten, Detaillierungsgraden und Zeithorizonten erstellt werden. Beispielsweise sollten Forecasts über die Erwartungen am Kapitalmarkt für das Top Management einen relativen weiten Zeithorizont bei einem geringen Detaillierungsgrad aufweisen. Forecasts über Volumen, Kapazitäten und Absatzplanung, welche von den Linienmanagern erstellt werden, sollten einen kürzeren Zeithorizont aber einen höheren Detaillierungsgrad aufweisen.

Rollende Forecasts sind nur sinnvoll, wenn es sich bei der Erstellung um einen Lernprozess handelt, bei dem die unabhängige und objektive Darstellung des wahrscheinlichsten Szenarios abgebildet wird. Diese muss nach Erstellung so kommuniziert werden, dass sie eine solide Grundlage für die anschließende Planung, Analyse und Entscheidung darstellen kann. Rollende Forecasts sind eines der wichtigsten Instrumente einer Organisation, um sich an die verändernde Umwelt anpassen zu können. Dies gelingt allerdings nur, wenn sie vom Leistungsmanagement abgetrennt und frei von Wunschdenken sind. Sie müssen vor allem in schlechten Zeiten die Prognose der Zukunft sein. Häufige Probleme beim Forecasts liegen darin, dass sich Mitarbeiter verpflichtet fühlen, besser zu werden als bisher. Außerdem werden häufig Hoffnungen mit Vorausschau verwechselt oder unbewusst Trends fortgeschrieben.⁷⁵

4.2.2 Ersteller der rollenden Forecasts

Im Beyond Budgeting Modell werden die Forecasts von dezentralen marktnahen Mitarbeitern erstellt. Die Bereitstellung der Daten erfolgt dabei durch Mitarbeiter, welche keinerlei Interesse am Output des Forecast haben. Nur so wird sichergestellt, dass die Daten objektiv und frei von Zielvereinbarungen sind. Diese Form des rollenden Forecasting basiert auf gegenseitigem Vertrauen. Das Management wird über Veränderungen und deren Ursachen informiert, ist aber weder befugt, Änderungen oder Nachbesserungen zu verlangen, noch den Forecast infrage zu stellen oder in diesen einzugreifen. Der

⁷⁵ Vgl. Pfläging (2003) Seite 185ff.

ausführende Manager ist im empowered Steuerungsmodell für den Umgang mit Problemen und für die Ausführung notwendiger Aktionen selbst verantwortlich.

Zusammenfassend sollte der Gesamtaufwand für rollende Forecasts so gering wie möglich sein. Allerdings müssen sie so häufig wie nötig erstellt werden, einfach aufgebaut und schnell verfügbar sein und nur zukunftsgerichtete Indikatoren als Informationen enthalten. Bei der Einhaltung dieser Grundsätze können Trendaussagen gemacht werden, welche zur Überprüfung von Strategie dienen, finanzielle Ergebnisse und Leistungsindikatoren projizieren und somit optimal als Planungs- und Entscheidungsunterstützung hinsichtlich der Ressourcennutzung dienen.⁷⁶

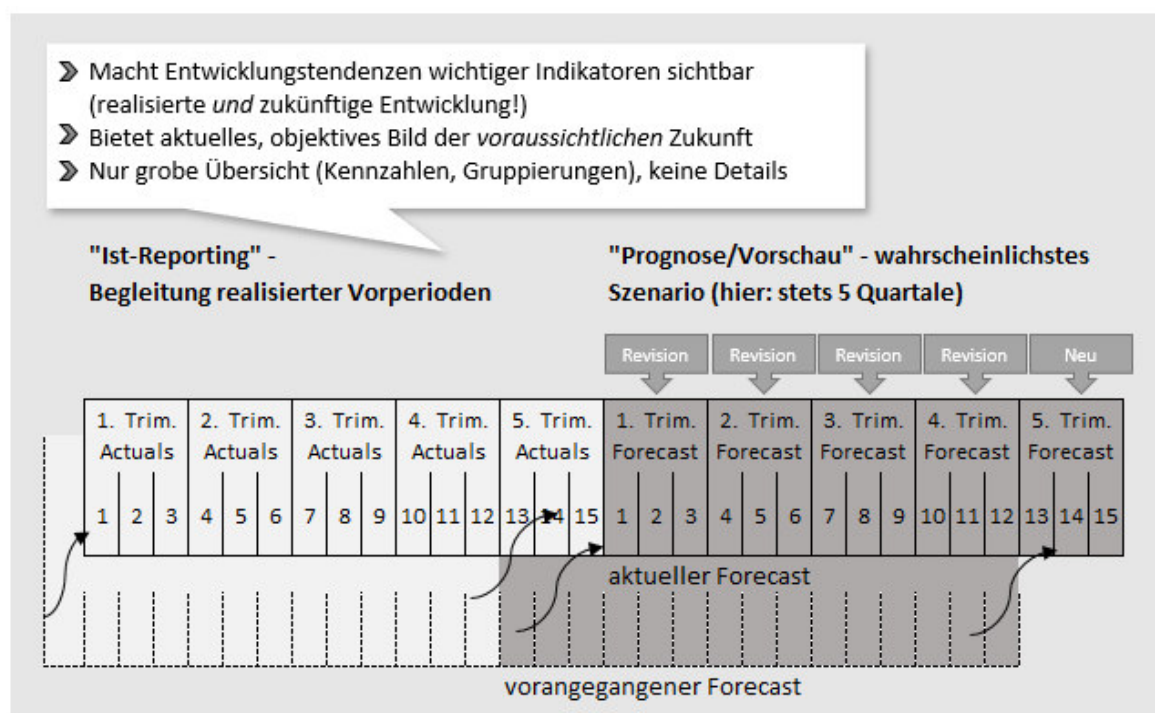


Abbildung 13: Rollende Forecasts

⁷⁶ Vgl. Pfläging (2003) Seite 190ff.

4.3 Die Rolle der Business Intelligence im neuen Steuerungsmodell

Ohne Informationen und Kommunikation dieser kann keine Organisation funktionieren. In zentral geführten Unternehmen ist es allerdings häufig nur der Spitze vorbehalten über reichhaltige Informationen zu verfügen. Diese werden dem Top-Management in Form von übersichtlichen Dashboards oder Cockpitcharts präsentiert und beinhalten die wichtigsten Daten und Plan-Ist-Vergleiche. Der Zugang zu den Informationen wird zentral gesteuert und so wenigen wie möglich zur Verfügung gestellt. Den Mitarbeitern in unteren Ebenen wird oftmals nur begrenzt Zugang zu Daten verschafft. So ist es zum Beispiel üblich, dass das Vertriebspersonal keine Produktmargen sehen darf. Dies hat Nachteile in vielerlei Hinsicht. Zum einen ist diese zentralistische Informationsverteilung ein Ausdruck für Misstrauen gegenüber den eigenen Mitarbeitern, welche nicht oder zu spät über negative oder positive Nachrichten informiert werden. Zum anderen finden wichtige vorlaufende operationale Daten durch den Fokus auf finanzielle Informationen keine Beachtung.

Auch von Seiten der Systemhersteller der Decision Support Systems oder Management Information Systems wurde diese zentrale Informationsautorität von Anfang an unterstützt. Diese wurden lediglich zur Entscheidungsunterstützung des Managements konzipiert. Mittels Cockpitcharts wird versucht, die weite Entfernung vom Management zum Markt und Kunden zu kompensieren, damit diese in operationale Entscheidungen eingreifen können, statt es denjenigen zu überlassen, die real am Kunden sind. Anhand von Daten aus Berichtswesen und Planung können weder Aussagen hinsichtlich realisierter oder zukünftiger Leistung gemacht werden, noch können sie als Bewertungsgrundlage von Teams oder Management dienen. Ein gutes Beispiel für die Nichteignung trat bei dem britischen Getränkehersteller Bulmers auf. Der Produktionsbereich musste in einem Jahr mehr produzieren als geplant, um die unerwartet angestiegene Nachfrage befriedigen zu können. Da durch die Mehrproduktion das geplante Jahresbudget überschritten wurde, musste der Produktionsleiter am Jahresende mit einer „Bestrafung“ rechnen. Situationen wie diese sollen im Beyond Budgeting Modell durch die Abschaffung von Budgets, Dezentralisierung und besserer Kommunikation mittels unternehmensweit vernetzter Informationssysteme verhindert werden.⁷⁷

⁷⁷ Vgl. Pfläging (2003) Seite 410.

4.3.1 Aufbau und Eigenschaften von Informationssystemen im Beyond Budgeting Modell

Im Beyond Budgeting Modell erfüllen Informationssysteme die Schlüsselfunktion als Bindeglied zwischen operationalen Geschäftsabwicklungen und den Steuerungsprozessen der Organisation. Anders als für klassische Steuerungsmodelle gibt es allerdings keine „Beyond Budgeting Software Suite“. Die im Steuerungsmodell genutzten Tools und Anwendungen, müssen daher erst in die bestehenden oder gegebenenfalls neu zu beschaffenden analytischen Systeme eingebettet werden. Im Zentrum des Systems müssen Informationen der strategiebasierte Steuerung, inklusive relativer Ziele und Leistungsindikatoren, in Form der BSC stehen. Dieses muss um wert- und potenzialorientierte Informationen erweitert werden und Prognoseinformationen aus den rollenden Forecasts sowie Benchmarking Daten, multidimensionale Rentabilitätsinformationen und Verrechnungspreisen auf Basis der Prozesskostenrechnung enthalten. Eine weitere wichtige Rolle ist die verstärkte Aufnahme von Kundendaten und dem Kundenbeziehungsmanagement im Sinne des Customer Relationship Management (CRM). Nur durch die Unterfütterung des Informationssystems mit diesen Daten sind Veränderungen von Markt- und Unternehmensumwelt frühzeitig erkennbar. Durch Verfahren des Data Mining können Trends analytisch und entscheidungsorientiert verarbeitet werden, worauf im Abschnitt 4.3.2 eingegangen wird.⁷⁸

Ein großer Fokus muss auch auf der Datenqualität und Ladegeschwindigkeit der Daten liegen, die nur mit entsprechender Hard – und Software gewährleistet werden kann.

Mit dem Einsatz von BI Systemen können Organisationen zu komplex vernetzten Gemeinschaften werden, in der jedes Organisationsmitglied jederzeit Zugang zu allen benötigten Informationen hat. Dies wird durch intuitive Front-Ends im Browser realisiert, wobei hunderte Nutzer gleichzeitig auf alle Daten zugreifen, welche sie für individuelle Informationsgewinnung, Berichtswesen, Forecasting oder Analysen verwenden können. Durch die bereits vorhandene Technik erweitert sich die Nutzung der BI Systeme von der verbesserten Datenbank zum strategischen Kommunikationssystem.⁷⁹ In Web Front-ends ist es möglich, Projekte gleichzeitig und gemeinsam zu bearbeiten. Außerdem können Informationen aus dem Internet, beispielsweise Daten für das Benchmarking, aktuelle

⁷⁸ Vgl. Pfläging (2003) Seite 422.

⁷⁹ Vgl. Pfläging (2003) Seite 412.

Wechselkurse oder branchenspezifische Informationen wie Wettervorhersagen, über Schnittstellen für externe Quellen in Echtzeit eingebunden und sofort verwendet werden. Des Weiteren können auch interne Benchmark Systeme wie Liga-Tabellen automatisch erstellt und über das System kommuniziert werden. Am Beispiel von Svenska Handelsbanken wurde ein integriertes entscheidungsunterstützendes Rechnungssystem entwickelt, womit ein Filialarbeiter der Bank Rentabilitäten aller Transaktionen in dem Moment ermitteln kann, indem es anfällt. Dies befähigt den Mitarbeiter dazu, die Profitabilität eines Kunden schon vor dem Entscheidungszeitpunkt sehen zu können und dementsprechend zu handeln.

Das System beinhaltet simple Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, welche durch die ABC/M sichtbar gemacht werden.⁸⁰

In Informationssystemen im Beyond Budgeting Modell sind Plan-Ist-Vergleiche, Planungsmasken mit Fortschreibungslogik und Zugriffsbeschränkungen fehl am Platz. In einem Steuerungssystem mit relativen Zielsetzungen, wobei jedes Organisationsmitglied zu jeder Zeit alle Informationen einsehen kann, wird kein Anreiz geschaffen Zahlen zu manipulieren. Dies schafft Vertrauen und trägt zum verbesserten Wissensmanagement bei. Die Vernetzung aller Organisationseinheiten muss besser, schneller, offener und transparenter sein, damit auch bei schlechten Nachrichten sofort und gemeinsam an der Lösung des Problems gearbeitet werden kann.

Dezentralisation bedeutet nicht, dass die Unternehmensleitung nicht mehr benötigt wird. Sie übernimmt vielmehr die Rolle des stillen Beobachters, welcher über alles informiert ist aber nur bei absoluter Notwendigkeit eingreifen darf. Ein strukturiert aufgebautes und funktionierendes Informationssystem stellt Informationen bereit, die auf einen Wandel im Kundenverhalten hindeuten, welche dann wiederum als Impuls für Leistungsrevisionen oder strategische Planänderungen dienen.

Das Reporting muss für die Nutzung im Beyond Budgeting Modell von Grund auf revidiert werden. Es darf weder Budgets, noch Plan-Ist-Vergleiche enthalten, denn Abweichungen von Plan und Ist entstehen nicht in der Realität, sondern in der Planung. Stattdessen muss der Vergleich der Realität mit Vorperioden, Benchmarks, gleitenden Durchschnitten oder rollender Monatsbetrachtung ohne festen Bezug zum Kalenderjahr stattfinden. Nur

⁸⁰ Vgl. Pfläging (2003) Seite 412.

losgelöst vom Kalenderjahr und weg von der Innenorientierung, hin zur regelmäßigen Verwendung von externen und internen Benchmarks, kann es zu einem kontinuierlichen Beobachtungsprozess werden. Auch auf ein detailliertes Reporting, bestehend aus unzähligen Kennzahlen und für jede Abteilung individuell angefertigt, muss verzichtet werden. Die Devise ist: nur ein schnelles und einfaches Reporting kann zur Entscheidungshilfe für die anschließende Maßnahmenplanung beitragen, wenn es aus verdichteten Informationen besteht, mit rollenden Forecasts verknüpft ist und Ist-Ist Vergleiche abbildet.⁸¹

4.3.2 Data Mining

„Dieses Produkt könnte Sie auch interessieren“; „Kunden, die dieses Produkt gekauft haben, haben auch diese Produkte gekauft“. Produktvorschläge beim Online Einkauf sind manchmal hilfreich, manchmal nervig, aber fast immer da. Dabei handelt es sich um ein Verfahren des Data Mining.

Data Mining ist ein vielfältig anwendbarer Prozess der Datenmustererkennung, welcher in großen Datenmengen verborgene aber wertvolle Muster und Strukturen identifiziert, die sich zur Entscheidungsunterstützung, beziehungsweise zur Vorbereitung von Handlungen nutzen lassen. Die Grundlage für das Konzept des Data Mining bildet das Data Warehouse, welches bereits im Abschnitt 3.1 beschrieben wurde.⁸²

Die seit Jahren explosionsartige Zunahme auszuwertender unternehmensinterner sowie - externer Datenbestände ist als bedeutendster Treiber für den Bedarf an automatisierter Datenanalyse zu nennen. Klassische Data Mining Suites zeichnen sich durch umfassende Funktionalitäten aus, die fast jede analytische Fragestellung abdecken. Mittels Data Mining Verfahren können Kunden in Segmente eingeteilt, Warenkörbe und Kaufverhalten analysiert und sogar Vorhersagen zu Kundenabwanderungswahrscheinlichkeiten getroffen werden.⁸³

⁸¹ Vgl. Pfläging (2003) Seite 410 ff.

⁸² Vgl. Chamoni/Gluchowski/Hahne (2005) Seite 22ff Vgl. Gabriel/Gluchowski/Pastwa (2009) Seite 12.

⁸³ Vgl. Gabriel/Gluchowski/Pastwa (2009) Seite 116.

Das CRISP-DM-Modell (Cross Industry Standard Process for Data Mining) ist einer der bekanntesten Repräsentanten für Data Mining Prozess-Modelle.

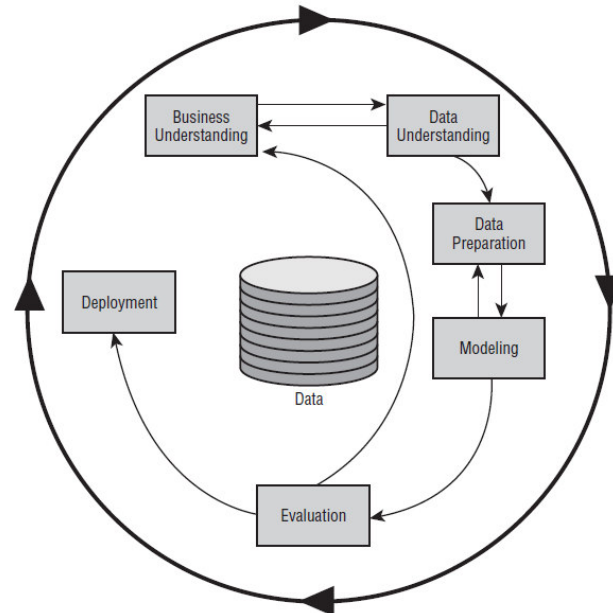


Abbildung 14: Das CRISP-DM Modell

Abbildung 14 zeigt das aus sechs Phasen bestehende Modell mit seinen Rückkopplungen. Dieses muss individuell auf die vorhandenen organisatorischen Strukturen und Abläufe einer Unternehmung angepasst werden und dabei alle Phasen durchlaufen. Das „Business Understanding“ ist die erste Phase. Sie beschreibt das Verstehen des eigenen Geschäfts und das Erkennen von Handlungsbedarf. In dieser Phase werden mittels Situationsanalyse und Aufgabendefinition zunächst Data Mining Ziele erarbeitet, aus denen sich dann der Projektplan ergibt. In der zweiten Phasen, dem „Data Understanding“, müssen die zur Problemlösung benötigten Daten aus internen sowie externen Quellen ausfindig gemacht werden. Hierbei ist besonders auf die Datenherkunft und Datenqualität zu achten, die sich direkt auf die Analyseergebnisse auswirken. Zur Durchführung von Analysen müssen Daten eine spezifische Beschaffenheit aufweisen. Dazu werden sie in den Phasen der „Data Preparation“ für die weitere Verwendung aufbereitet. Bei Data Mining Suites welche in das BI System eingebettet wurden, übernimmt dies das vorhandene Data Warehouse.

In der Phase des „Data Modelling“ kommen die Data Mining Verfahren zum Einsatz, welche auf Grundlage einer abgestimmten Modellbildung für die spezifischen Anwendungsfelder der Segmentierung, Klassifikation, Prognose und Assoziation benutzt werden. Mit diesen Modellen wird für die geforderte Aufgabenstellung ein aussage- und interpretationskräftiges Analyseergebnis ermittelt. Die „Evaluationsphase“ ist die letzte Phase. Dabei werden die Data Mining Ergebnisse und der Prozess bewertet und anschließend im Rahmen der Phase des „Deployment“ für das Unternehmen zur einmaligen oder dauerhaften Nutzung bereitgestellt.⁸⁴

Data Mining kann in vielfältigen Anwendungsbereichen in der Betriebswirtschaftslehre eingesetzt werden. Dazu benötigt es umfangreiche Datenbestände, aus denen für das unternehmerische Handeln interessante Datenmuster und Zusammenhänge abgeleitet werden können. Beispiele für betriebswirtschaftliche Anwendungsfelder sind die Kundensegmentierung, Preisfindung, Warenkorbanalyse, Kündigeranalyse, Materialbedarfsplanung, Kreditrisikobewertung, Kursprognose, Entdeckung von Controllingmustern und viele weitere. Die klassischen Verfahren des Data Mining sind die künstlichen neuronalen Netze (KNN), Entscheidungsbaumverfahren, Clusterverfahren und Assoziationsmethoden. Das Spektrum an Data Mining Verfahren erweist sich als deutlich umfangreicher, aber dies sind die vier originären Verfahren.

Im Beyond Budgeting Modell können Data Mining Verfahren für unterschiedliche Bereiche eingesetzt werden. Ein etabliertes Verfahren des Data Mining, welches sich durch Flexibilität und Leistungsfähigkeit auszeichnet, ist das Entscheidungsbaumverfahren. Dieses Verfahren kann in allen Aufgabenbereichen genutzt werden, in denen ein Datenobjekt zu einer von zwei oder mehreren im Vorfeld gebildeten Klassen zugeordnet werden kann. Zur Erstellung von Entscheidungsbäumen werden rekursive Partitionierungs-Algorithmen benutzt, welche Regeln zur Klassifizierung der Datenobjekte generieren, Zusammenhänge erkennen und diese in Form einer Baumstruktur visualisieren. Abbildung 15 ist eine vereinfachte Darstellung eines Entscheidungsbaumes, wie er in Banken zur Kreditvergabe verwendet werden könnte.

⁸⁴ Vgl. Gabriel/Gluchowski/Pastwa (2009) Seite 123.

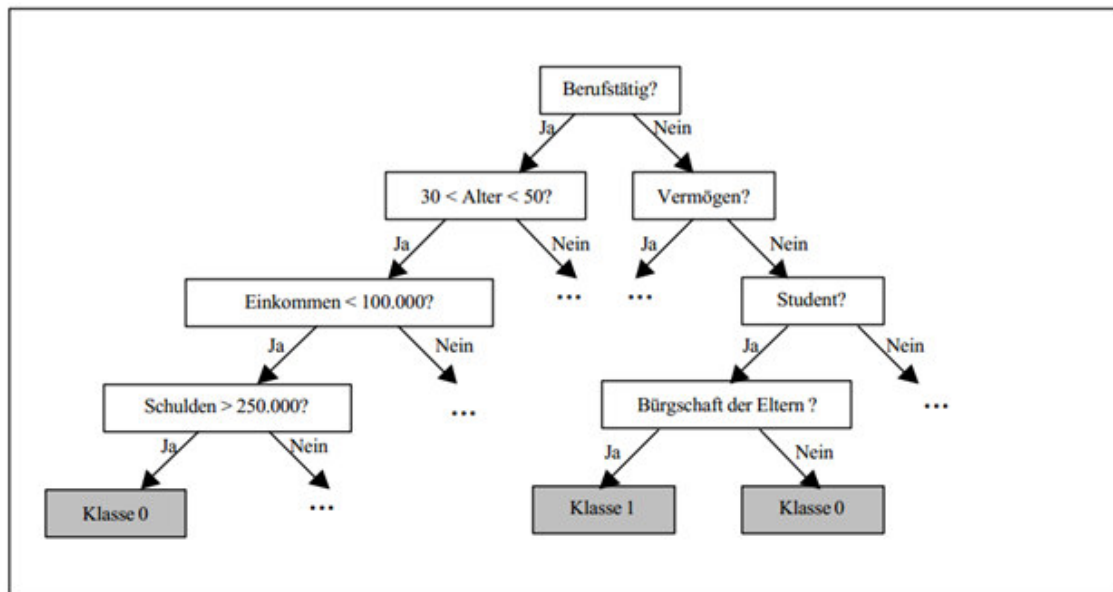


Abbildung 15: Entscheidungsbaumverfahren zur Bonitätsprüfung

Die Verwendung von Clusterverfahren kann aufschlussreiche Ergebnisse für das Marketing liefern. Clusterverfahren können heterogene Datenbestände zu homogenen Klassen gruppieren, wobei die Objekte im gleichen Cluster möglichst ähnlich sind und die Objekte aus verschiedenen Clustern möglichst unähnlich zueinander sind. Auf Basis der ermittelten Kundengruppen lassen sich im Anschluss Marketingmaßnahmen gezielter ausrichten.

Das Verfahren zur Assoziationsanalyse kann ebenfalls im Marketing dazu eingesetzt werden, Kunden und deren Kaufverhalten besser verstehen zu können. Bei Assoziationsmethoden werden Zusammenhänge identifiziert, die sich in Wenn-Dann-Aussagen formulieren lassen. Dies kann anhand der Warenkorbanalyse verdeutlicht werden. Zielsetzung einer Warenkorbanalyse ist es herauszufinden, welche Produkte häufig zusammen gekauft werden. Im Beispiel finden in einem Zeitraum von 6 Monaten 1 Million Transaktionen statt. Unter diesen wurden 200.000-mal Nudeln und 50.000-mal Wein gekauft. Transaktionen bei denen beides, Nudeln und Wein gekauft wurden, gab es 30.000-mal. Daraus lässt sich ableiten, dass in 15% der Fälle, in denen Nudeln gekauft wurden, auch Wein erworben wurde.

Dies ist allerdings ein stark vereinfachtes Beispiel. In der betrieblichen Nutzung ist es um tausende Variablen erweiterbar, woraus sich Muster ableiten lassen, die zur Produktplatzierung oder Preisoptimierung genutzt werden.⁸⁵

4.3.3 Management Dialoge

Informationssysteme allein können auch bei bester Datenqualität, optimaler Einbettung aller Instrumente und der teuersten Software keine Basis für die Steuerung eines Unternehmens schaffen. Nur im Zusammenhang mit horizontaler und vertikaler Kommunikation zwischen allen Akteuren einer Organisation kann das Gesamtsystem funktionieren. Dazu müssen Management Dialoge zur kontinuierlichen Überprüfung von Strategien und Unternehmensleistungen zum Unternehmensalltag gehören. Die kontinuierlichen Situationsanalysen ermöglichen eine Planung als aktionsorientiertes, strategisch ausgerichtetes Durchdenken möglicher Handlungsalternativen hin zur Entscheidungsfindung.

Nur durch die ständigen Rückkopplungen und Situationsanalysen in Form von mindestens monatlichen Dialogen können Zielkonflikte aber auch Synergien erkannt werden. Außerdem müssen Strategy Maps und Scorecards ein fester Bestandteil dieser Meetings sein, um unter anderem auch die Strategie selbst in Frage stellen zu können.⁸⁶

Erst die Kommunikation befähigt Unternehmen zu lernen, sich an den Wandel anzupassen.

⁸⁵ Vgl. Gabriel/Gluchowski/Pastwa (2009) Seite 139ff.

⁸⁶ Vgl. Pfläging (2003) Seite 435ff.

5 Zusammenfassung

Die Masse an Informationen, die heutzutage zur Verfügung steht und ausgewertet werden muss, ist mit Abstand der größte Komplexitätstreiber für Unternehmen. Aus tausenden Daten wird versucht, Lösungen für alle großen, kleinen, wichtigen und auch unbedeutenden Probleme zu finden. Das Wesentliche gerät schnell aus den Augen. Es mangelt am Denken und Nachdenken, stattdessen wird sich auf die sechste Dezimalstelle konzentriert ohne das Gesamtbild zu sehen und zu verstehen.

5.1 Ergebnisse

Im Wandel der Zeit haben Budgets ihre Daseinsberechtigung in betrieblichen Abläufen und Planungsprozessen verloren. Dies liegt nicht nur in der Widersprüchlichkeit und Zielkonkurrenz der Funktionen begründet, sondern vor allem in Entwicklungen wie die der Globalisierung, des Internets und dem daraus entstandenen Informationsüberschuss. Der jährliche Prozess der Budgetierung ist nicht zielführend, sondern hemmt geradezu das Potenzial von betriebswirtschaftlichen Instrumenten sowie informationstechnischen Systemen. Durch die zunehmende Globalisierung steigt die Zahl der Konkurrenz und der Kunden, an die es sich anzupassen gilt, immer weiter an. Unternehmen, welche auf heterogenen Märkten agieren, können ohne Informationssysteme nicht mehr am Markt bestehen, denn nur diese Systeme sind in der Lage, die Masse an Informationen zielgerecht zu verarbeiten. Doch auch das beste Business Intelligence System kann den Nutzer nur dann zum Vorausschauen statt Planen bewegen, wenn es an eine Unternehmenskultur angepasst wird, die keine Plandaten mehr enthält.

Das Beyond Budgeting Modell ist mit einer Vielzahl erfolgreicher Unternehmen zu einem praxiserprobten Alternativmodell zur Steuerung fernab von Budgets geworden. Um vorhandene Strukturen auf dieses Steuerungsmodell umzustellen, müssen allerdings Veränderungen im gesamten Unternehmen vollzogen werden. Auf diesen Strukturen aufbauend kann ein Business Intelligence System ein wichtiges Hilfsmittel des Unternehmens werden, welches dieses zu einer komplex vernetzten Gemeinschaft werden lässt, in der jeder Mitarbeiter mit den für die Entscheidungsfindung notwendigen Informationen versorgt wird. In diesem Modell kann sich nicht in der vermeidlichen Sicherheit von vorher verhandelten Plandaten in Form von Budgets gewogen werden.

Vielmehr ist Weitsicht und das Vorausschauen eines jeden Organisationsmitgliedes gefragt, um durch die Befriedigung von Kundenbedürfnissen die Existenz und den Erfolg des Unternehmens langfristig sicherzustellen.

5.2 Maßnahmen

Das Beyond Budgeting Modell zeichnet sich durch Dezentralisierung und Empowerment aus, also das Treffen von Entscheidungen der kundennahen Mitarbeiter. Für Geschäftsleitung und Führungskräfte bedeutet dies einen kompletten Wandel der Führung. Sie müssen Verantwortung, Macht und Entscheidungsgewalt abgeben und das Hineinreden aufgeben. Vertrauen in das Potenzial und den Geschäftssinn seiner Mitarbeiter nimmt einen neuen Stellenwert ein. Dabei schafft die offene, transparente und schnelle Information und Kommunikation mittels Business Intelligence Systemen die optimale Basis, geteilte Visionen gemeinsam zu erreichen.

5.3 Konsequenzen

Eine ganzheitliche Umstellung eines Steuerungsmodells mit allen Strukturen, Prozessen und Instrumenten ist nicht von einem Tag auf den anderen zu realisieren. Veränderungen dieser Größe benötigen lange Vorlaufzeiten und sind ohne externe Unterstützung kaum zu ermöglichen. Dieser langwierige Prozess ist mit hohem Zeit- und Ressourcenaufwand verbunden. Besonders in großen Unternehmen mit starken hierarchischen Strukturen wird außerdem nicht jeder Mitarbeiter, Lieferant, Investor oder Gesellschafter mit dem neuen Steuerungssystem konform oder zu überzeugen sein. Ungewissheit, Angst, Bedenken oder sogar Fluktuation von Mitarbeitern sind nur wenige Folgen die der Wandel mit sich bringt.

Eine Garantie für das Gelingen eines Steuerungsmodells ohne Budgets gibt es nicht, aber es gibt zahlreiche Unternehmen, in denen es bereits funktioniert.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Hand eines jeden Unternehmers.

Literatur

- | | |
|---|---|
| Chahmoni/Gluchowski/
Hahne (2005) | Chamoni P., Gluchowski P., Hahne M.:
Business Information Warehouse
Heidelberg, Springer, 2005 |
| Daum (2005) | Daum, J. (Hg) Beyond Budgeting – Impulse zur grundlegenden
Neugestaltung der Unternehmensführung und –steuerung
München, Martin Meidenbauer Verlagsbuchhandlung, 2005 |
| Egger/Fiechter/Kramer/
Sawicki/ Straub/Weber
(2006) | Egger, Fiechter, Kramer, Sawicki, Straub, Weber:
SAP Business Intelligence
Bonn, Galileo Press, 2006 |
| Gabriel/Gluchowski/
Pastwa (2009) | Gabriel, R., Gluchowski, P., Pastwa, A.:
Data Warehouse & Data Mining
Witten, W3L, 2009 |
| Graf/Heinzelmann
(2012) | Graf, J., Heinzelmann, M. Grundlagen und Konzepte in:
Reporting und Business Intelligence (Hrsg.) von Klein, A.
München, Haufe Gruppe, 2012 |
| Hope/Fraser (2003) | Hope, J., Fraser, R.: Beyond Budgeting:
How Managers Can Break Free from the Annual
Performance Trap
Boston, 2003 |
| Jehn (2009) | Jehn, G.: Die Effizienz der Budgetierung und des Beyond
Budgeting Modells
Norderstedt, BoD, 2009 |

- Klein (2012) Klein, A.: Reporting und Business Intelligence
München, Haufe Gruppe, 2012
- Luhn (1958) Luhn, H.-P.: A Business Intelligence System
<http://altaplana.com/ibmrd0204H.pdf>
IBM Journal, 1958
- Oehler/Seufert (2011) Oehler K., Seufert A.: Business Intelligence und
Dynamisierung der Planung
Stuttgart, Steinbeis-Edition, 2011
- Pawlik (2008) Pawlik, M.: Die Herausforderungen einer integrierten
Unternehmensplanung
<http://www.business-intelligence-institute.org/download/Pawlik%20Integrierte-Unternehmensplanung%20PA.pdf>
Fachhochschule Dortmund, 2008
- Pfaff (2002) Pfaff, D. Budgetierung in: Küpper, H.-U./ Wagenhofer S.
Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und
Controlling
Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 2002
- Pfläging (2003) Pfläging, N.: Beyond Budgeting, Better Budgeting
München, Haufe, 2003
- Pfläging (2005) Pfläging, N.: Ziele und Leistung im Steuerungsmodell Beyond
Budgeting - eine Neudefinition in Beyond Budgeting, Impulse
zur grundlegenden Neugestaltung der Unternehmensführung
und –steuerung von Daum, J. (Hg.)
München, Martin Meidenbauer, 2005
- Pfläging (2006) Pfläging, N.: Führen mit flexiblen Zielen
Frankfurt/Main, Campus, 2006

- Raaz (2010) Raaz, A.: Business Intelligence – Anwendung und Historie
http://www.pst.de/fileadmin/user_upload/_de/pdf/Whitepaper_BI_Historie.pdf
PST Software & Consulting GmbH, 2010
- Rickards (2007) Rickards, R.: Budgetplanung kompakt
München, Oldenbourg, 2007
- Stelling (2009) Stelling, J.: Kostenmanagement und Controlling
München, Oldenbourg, 2009
- Troßmann (2013) Troßmann, E.: Controlling als Führungsfunktion
München, Verlag Franz Vahlen GmbH, 2013
- Weber/Grothe/
Schäffer (2012) Weber, Grothe, Schäffer: Business Intelligence
Vallendar, Wiley, 2012
- Wild (1981) Wild, J.: Grundlagen der Unternehmensplanung
VS Verlag für Sozialwissenschaften; 1981

<http://www.gartner.com/it-glossary/business-intelligence-bi>

<http://www.gartner.com/it-glossary/bi-platforms/>

<http://www.gartner.com/it-glossary/business-process-management-bpm/>

<http://www.business-intelligence24.com/business-intelligence-definition>

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/planung/planung.htm>

<http://www.e3cms.de/index.php?id=4345&PHPSESSID=2e2d81c1dd88612b7eceed66e3ca57eb>

http://help.sap.com/erp2005_ehp_04/helpdata/de/43/0c033316cd2bc4e10000000a114cbd/content.htm?frame set=/de/09/078a63016311d393850000e8a597a0/frameset.htm¤t_toc=/de/e3/e60138fede083de10000009b38f8cf/plain.htm&node_id=941&show_children=false verwendet am 23.07.2015 um 18.45.

<http://4managers.de/management/themen/beyond-budgeting/>

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Radebeul, den 21.09.2015

Linda Köhler